

# Публічне управління та митне адміністрування

( правонаступник наукового збірника  
«Вісник Академії митної служби України.  
Серія: «Державне управління»)

№ 2 (49)

*Включений до Переліку наукових фахових видань України Категорія «Б»,  
у яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття  
наукових ступенів із галузі «Бізнес, адміністрування та право»  
(спеціальність D4 – Публічне управління та адміністрування),  
відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України  
від 17.03.2020 р. № 409 (додаток 1).*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2026

---

**Публічне управління та митне адміністрування**  
**( правонаступник наукового збірника “Вісник Академії митної служби України.**  
**Серія: “Державне управління»)**  
**Журнал включений до міжнародної наукометричної бази**  
**Index Copernicus International (Республіка Польща).**

Науково-практичний журнал  
Видається чотири рази на рік  
Заснований 2009 р.

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою  
Університету митної справи та фінансів (протокол № 12 від 04.05.2026)

**Редакційна колегія:**

**Головний редактор:**

**Івашова Людмила Миколаївна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, Україна

**Члени редколегії:**

**Антонова Людмила Володимирівна** – доктор наук з державного управління, професор, Професор кафедри обліку та аудиту, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Україна

**Антонова Ольга Валеріївна** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, Україна

**Борисенко Ольга Петрівна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, Україна

**Возняк Даріуш (Woźniak Dariusz)** – доктор філософії (адміністрування), доцент, ректор, Вища школа бізнесу Національного університету Луїса у Новому Сончі, Республіка Польща

**Дрешпак Валерій Михайлович** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, Україна

**Квеляшвілі Ірина Миколаївна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, Україна

**Крушельницька Таїсія Анатоліївна** – доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

**Муршудлі Фахрі (Murshudli Fakhri)** – доктор філософії (економіка), дослідник, Міжнародний дослідницький центр євразійської економіки, Азербайджанський державний економічний університет (UNEC), Азербайджанська Республіка

**Парубчак Іван Орестович** – доктор наук з державного управління, професор, ректор, Національний університет ветеринарної медицини імені Степана Гжицького, Україна

**Циглик Наталія Валентинівна** – доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», Україна

ISSN 2521-6503 (Print), 2664-6145 (Online)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

**Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:**

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1136 від 11.04.2024 року.  
Ідентифікатор медіа: R30-03968.

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Університет митної справи та фінансів  
(вул. Володимира Вернадського, 2/4, 49000, м. Дніпро, e-mail: university.msfa@gmail.com, academy@umsf.dp.ua,  
Tel.: (056) 745-55-96).

Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька, італійська, литовська.

Засновник – Університет митної справи та фінансів

---

© Університет митної справи та фінансів, 2026

---

## ЗМІСТ

### МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<b>Л. В. Антонова, А. Л. Сухорукова.</b> Інституційна довіра як індикатор ефективності цифровізації управлінських процесів у публічному секторі.....	5
<b>О. Ю. Бобровська.</b> Зарубіжний досвід державного регулювання ринку аграрних послуг та можливості його адаптації в Україні .....	10
<b>Н. С. Власова.</b> Публічно-приватне партнерство в управлінні загальносередньою освітою та забезпечення доступності якісної освіти: проблеми, переваги, тенденції розвитку .....	16
<b>Л. М. Івашова, Н. І. Шевченко.</b> Цифрова трансформація податкового адміністрування як інструмент детінізації економіки та протидії корупції.....	24
<b>І. С. Коновальчук.</b> Державне регулювання ринку аграрних послуг у повоєнній відбудові України .....	31
<b>О. О. Критенко.</b> Цифровізація аграрних послуг як фактор розвитку аграрного сектору .....	38
<b>Б. В. Мелех, В. І. Ярошович.</b> Державна політика забезпечення прав ветеранів та їх сімей на соціальну і професійну адаптацію у цивільному житті на сучасному етапі в Україні .....	45
<b>А. Г. Поздєєв.</b> Концептуальні засади та перспективи розвитку інтегрованих інформаційних систем у сфері публічного управління.....	51
<b>О. В. Поліщук.</b> Інтегрально-адаптивний підхід до формування і реалізації державної політики соціально-правового захисту дітей та молоді в Україні .....	57
<b>Н. О. Серьогіна, В. Г. Новосядлий.</b> Механізми реалізації комунікаційної взаємодії органів публічного управління із засобами масової комунікації.....	64
<b>Р. В. Тузяк.</b> Формування управлінських принципів у підвищенні ефективності державної політики соціально-економічного розвитку єврорегіонів .....	71
<b>О. П. Швед.</b> Взаємодія органів влади та неурядового сектору щодо соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб у прикордонних регіонах в умовах воєнного стану .....	77

### ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: ТЕОРІЇ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ

<b>Д. А. Міщенко, Л. О. Міщенко.</b> Інструменти мотивації та оцінювання результативності держслужбовців в умовах цифровізації публічного управління .....	82
<b>О. О. Шевченко.</b> Сутність та еволюція оцінювання результатів діяльності державних службовців.....	89

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ

<b>В. Г. Ковальов.</b> Митна логістика як елемент стандартизації процедур митного контролю та оформлення .....	96
<b>М. М. Разумей, С. А. Казанцев.</b> Організаційно-правові засади функціонування механізмів державного управління митними ризиками у сфері протидії контрабанді.....	104
<b>С. Б. Снігур.</b> Зарубіжний досвід щодо механізмів публічного управління кадровим забезпеченням прикордонної безпеки та можливості його адаптації до українських реалій .....	112

---

## CONTENTS

### MECHANISMS OF STATE ADMINISTRATION

<b>L. V. Antonova, A. L. Sukhorukova.</b> Institutional trust as an indicator of the effectiveness of digitalization of management processes in the public sector .....	5
<b>O. Yu. Bobrovska.</b> Foreign experience of state regulation of the agricultural services market and the possibility of its adaptation in Ukraine .....	10
<b>N. S. Vlasova.</b> Public-private partnerships in secondary education: challenges, advantages, and development trends .....	16
<b>L. M. Ivashova, N. I. Shevchenko.</b> Digital transformation of tax administration as a tool for economy definition and fighting corruption .....	24
<b>I. S. Konovalchuk.</b> State regulation of the agricultural services market in Ukraine's post-war recovery.....	31
<b>O. O. Krytenko.</b> Digitalization of agricultural services as a factor for the development of the agricultural sector .....	38
<b>B. V. Melech, V. I. Yaroshovych.</b> The government's policy of ensuring the rights of veterans and their families to social and professional adaptation to civil life at the current stage in Ukraine .....	45
<b>A. G. Pozdieiev.</b> Conceptual principles and prospects of development of integrated information systems in the sphere of public administration.....	51
<b>O. V. Polishchuk.</b> Integrative and adaptive approach to the formation and implementation of the state policy of social and legal protection of children and youth in Ukraine .....	57
<b>N. O. Serohina, V. H. Novosiadlyi.</b> Mechanisms for implementing communication interaction between public administration bodies and mass media .....	64
<b>R. V. Tuziak.</b> Formation of management principles in increasing the effectiveness of state policy for the socio-economic development of Euroregions .....	71
<b>O. P. Shved.</b> Interaction between authorities and the non-governmental sector regarding the social adaptation of internally displaced persons in border regions under martial law .....	77

### STATE ADMINISTRATION: THEORIES AND THE BEST PRACTICES

<b>D. A. Mishchenko, L. O. Mishchenko.</b> Motivation and performance assessment tools for civil servants in the context of digitalization of public administration .....	82
<b>O. O. Shevchenko.</b> The essence and evolution of the evaluation of the results of the activities of civil servants .....	89

### STATE ADMINISTRATION IN THE STATE SECURITY SPHERE AND CUSTOMS BUSINESS

<b>V. G. Kovalov.</b> Customs logistics as an element of the standardization of customs control and clearance procedures .....	96
<b>M. M. Razumei, S. A. Kazantsev.</b> Organizational and legal foundations for the functioning of public administration mechanisms for customs risk management in the field of combating smuggling.....	104
<b>S. B. Snigur.</b> Foreign experience regarding the mechanisms of public management of border security personnel and the possibility of its adaptation to Ukrainian realities.....	112

**Л. В. Антонова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили  
<https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

**А. Л. Сухорукова**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського національного аграрного університету  
<https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

## ІНСТИТУЦІЙНА ДОВІРА ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

*У статті проаналізовано інституційну довіру як ключовий чинник ефективного функціонування суспільних інститутів, що визначає рівень легітимності влади, стабільність соціально-політичних процесів та готовність громадян до співпраці з державою. Особливу увагу приділено механізмам формування інституційної довіри, впливу прозорості, підзвітності та якості публічних послуг на її рівень, а також викликам, які постають перед інституційною довірою в умовах суспільних трансформацій. Зауважено, що інституційна довіра є важливим чинником, який визначає готовність громадян використовувати цифрові сервіси та активно приймати участь у процесах цифровізації, що відбуваються в межах державного управління. У цьому контексті розвиток цифрових технологій публічного сектору розглянуто не тільки як техніко-технологічний процес, але й як важливий елемент зміцнення довіри до публічних інститутів. Здійснено комплексний аналіз взаємозв'язку між цифровими трансформаціями в публічному управлінні та рівнем довіри громадян до державних органів. Досліджено такі аспекти, як забезпечення безпеки персональних даних, доступність та прозорість інформації, а також ефективність електронних інструментів взаємодії й комунікацій між органами влади та громадянами. Доведено, що ці фактори відіграють ключову роль у формуванні інституційної довіри, оскільки громадяни повинні бути впевнені в тому, що їхня особиста інформація захищена, а публічні послуги надаються без дискримінації та в найкоротші терміни. Порівняно підходи до вимірювання інституційної довіри в різних країнах та розглянуто успішні міжнародні практики цифровізації публічного сектору. Запропоновано шляхи покращення цифрових трансформацій в системі публічних органів в контексті підвищення довіри громадян до владних інституцій.*

*Ключові слова: інституційна довіра, цифровізація, управлінські процеси, публічні інституції, інформаційно-комунікаційні технології, електронне урядування, цифрове врядування, довіроорієнтоване управління, послуги, громадянське суспільство, управлінські механізми, публічне управління.*

**L. V. Antonova, A. L. Sukhorukova. Institutional trust as an indicator of the effectiveness of digitalization of management processes in the public sector**

*The article analyzes institutional trust as a key factor in the effective functioning of public institutions, which determines the level of legitimacy of government, the stability of socio-political processes and the willingness of citizens to cooperate with the state. Particular attention is paid to the mechanisms of trust formation, the impact of transparency, accountability and quality of public services on its level, as well as the challenges facing institutional trust in the context of social transformations. It is noted that trust is an important factor that determines the willingness of citizens to use digital services and actively participate in digital processes taking place within public administration. In this context, the digitalization of the public sector is considered not only as a technical process, but also as an important element of strengthening trust in public institutions. A comprehensive analysis of the relationship between digital transformations in public administration and the level of citizens' trust in state bodies is carried out. Such aspects as ensuring the security of personal data, accessibility and transparency of information, as well as the effectiveness of electronic tools for interaction between government bodies and citizens are investigated. It is proven that these factors play a key role in building trust, as citizens need to be confident that their personal information is protected and public services are provided without discrimination and in the shortest possible time. The approaches to measuring institutional trust in different countries are compared and successful international practices of public sector digitalization are reviewed. Recommendations are offered for public bodies to improve digital transformations in the context of increasing citizens' trust.*

*Key words: institutional trust, digitalization, management processes, public institutions, information and communication technologies, e-government, digital governance, trust-based management, services, civil society, management mechanisms, public administration.*



© Л. В. Антонова, А. Л. Сухорукова, 2026

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

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку публічного сектору характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими впливом цифрових технологій, глобалізаційних викликів та зростаючих вимог суспільства до якості управління. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності функціонування органів публічної влади, що безпосередньо пов'язана з рівнем довіри громадян до інституцій. Водночас цифровізація управлінських процесів розглядається як ключовий напрям модернізації публічного управління, спрямований на забезпечення прозорості, підзвітності та доступності управлінських рішень.

З огляду на це, дослідження взаємозв'язку між інституційною довірою та цифровою трансформацією публічного управління набуває системного значення, оскільки дозволяє виявити не лише технологічні, але й соціально-інституційні детермінанти ефективності управлінських процесів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні засади публічного управління, інституційного розвитку держави, модернізації управлінських механізмів та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади розглядаються у працях В. Бакуменка, В. Куйбіди, О. Оболенського, Ю. Сурміна, Н. Нижник, які акцентують увагу на еволюції управлінських моделей, ролі інституційної спроможності та необхідності оновлення інструментарію публічного адміністрування. Питання цифровізації, електронного врядування та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади висвітлюються у дослідженнях О. Карпенка, А. Семенченка, С. Чукут, В. Дрешпака, О. Орлова. Окремий науковий напрям становлять дослідження інституційної довіри як чинника легітимності публічної влади та показника якості державного управління. У цьому контексті вагомими є праці Ф. Фукуями, Н. Лумана, Р. Патнема, Б. Ротштайна, а також вітчизняних дослідників Є. Головахи, Н. Паніної, В. Степаненка, які аналізують довіру як соціальний ресурс, основу стабільності суспільних відносин і важливий критерій оцінювання ефективності функціонування публічних інституцій.

Разом із тим, у більшості наукових публікацій недостатньо розкритим залишається питання використання рівня інституційної довіри як індикатора ефективності цифровізації публічного сектору. Це зумовлює потребу в подальшому дослідженні взаємозв'язку між якістю цифрових управлінських процесів, прозорістю діяльності органів влади, доступністю електронних послуг і рівнем довіри громадян до публічних інституцій.

**Мета статті** – теоретичне обґрунтування та науково-практичне визначення інституційної довіри як ключового індикатора ефективності цифровізації управлінських процесів у публічному секторі, а також виявлення взаємозв'язку між рівнем впровадження цифрових технологій, прозорістю діяльності органів публічної влади та рівнем довіри громадян до державних інституцій.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, що супроводжується посиленням ролі інституцій та зростанням вимог до їх ефективності, особливого значення набуває дослідження феномену довіри як базової передумови стабільного функціонування суспільства. У межах теоретичних підходів до публічного управління інституційна довіра інтерпретується як вагомий індикатор якості врядування, що характеризує рівень легітимності владних структур, результативність прийнятих управлінських рішень та ступінь узгодженості функціонування інституцій із очікуваннями громадянського суспільства.

Варто зауважити, що забезпечення високого рівня інституційної довіри неможливе без належної модернізації управлінських практик, що відповідають сучасним технологічним викликам та суспільним очікуванням. У цьому зв'язку, особливого значення набуває цифрова трансформація публічного управління, яка створює передумови для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності інституцій. Безперечно, впровадження цифрових інструментів сприяє оптимізації управлінських процесів і формує нову якість взаємодії між державою та громадянами.

Категорія «цифровізація управлінських процесів» відображає процес впровадження цифрових технологій у всі етапи управлінської діяльності, включаючи прийняття рішень, обробку інформації, надання послуг та комунікацію з громадянами [1, с. 110]. Йдеться про трансформацію традиційних управлінських моделей у напрямі підвищення їх ефективності, оперативності та адаптивності шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ.

Розглядаючи цифровізацію управлінських процесів як комплексне явище, слід акцентувати увагу на її прикладному інструментарії, що реалізується через конкретні форми організації публічного управління. Однією з базових форм впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади є електронне врядування, яке забезпечує практичну реалізацію принципів відкритості, доступності та ефективності управлінських рішень. Обмеженість його інструментального характеру, зосередженого переважно на автоматизації процедур, зумовлює необхідність переходу до більш комплексних моделей, що охоплюють стратегічні та інституційні аспекти управління. У цьому контексті формується ширше понятійне поле, пов'язане з цифровим врядуванням як новою парадигмою організації публічного сектору. Відповідно, категорія «цифрове врядування» має ширший зміст і охоплює не лише технологічний, а й інституційний та управлінський виміри цифрової трансформації. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у стратегічне управління, формування політик на основі даних, розвиток відкритих даних, забезпечення участі громадян у прийнятті рішень через цифрові інструменти [2, с. 354].

Безперечно, на сьогоднішній день, особливого значення набуває взаємозв'язок між цифровізацією публічного управління та інституційною довірою. З одного боку, впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та доступності управлінських процесів, що позитивно впливає на довіру. З іншого боку, недостатній рівень цифрової безпеки, нерівний доступ до цифрових послуг або формалізація цифрових інструментів без реального покращення якості послуг знижують рівень довіри.

Виходячи з вищезазначеного, інституційна довіра є важливим показником ефективності цифровізації управлінських процесів, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність громадян взаємодіяти з державними органами та оцінювати якість публічних послуг. Підвищення рівня довіри до інституцій через цифрові інструменти та забезпечення прозорості управлінських рішень створює умови для більш ефективної та відкритої взаємодії між урядом і громадянами. Однак важливою проблемою залишається вимірювання інституційної довіри, оскільки її оцінка залежить від багатьох факторів, таких як сприйняття громадянами рівня прозорості, доступності послуг та ефективності управлінських рішень.

Для оцінки рівня інституційної довіри використовуються різноманітні підходи та інструменти, серед яких можна виділити кілька основних. Одним з найбільш поширених методів є індекси довіри, які зазвичай розраховуються на основі даних соціологічних опитувань, де респонденти оцінюють свою довіру до різних інституцій, зокрема органів публічної влади, урядів, судів та інших важливих організацій. Ці індекси дозволяють визначити загальний рівень довіри до інституцій в різних сферах, включаючи цифрове урядування.

Іншим підходом є соціологічні опитування, які дають змогу не тільки виміряти рівень довіри, але й з'ясувати фактори, що впливають на ставлення громадян до державних інститутів. Це можуть бути питання щодо задоволеності якістю наданих послуг, доступністю інформації, а також рівнем взаємодії з органами влади через цифрові канали [3, с. 87].

Показники задоволеності послугами є ще одним важливим інструментом для оцінки інституційної довіри. Вони відображають, наскільки ефективно державні органи надають публічні послуги та чи відповідають вони очікуванням громадян. Якщо цифрові послуги виявляються зручними, доступними та ефективними, це може позитивно позначитися на рівні довіри до інституцій. Слід зауважити, що поєднання цих підходів дозволяє отримати комплексну картину інституційної довіри в умовах цифровізації управлінських процесів, що є важливим індикатором ефективності змін та сприяє подальшому розвитку цифрового урядування.

Для аналізу ефективності цифровізації публічного управління важливо звернути увагу на кілька ключових критеріїв, які визначають не лише функціонування цифрових систем, а й їхній вплив на рівень довіри громадян до державних інституцій. Серед таких критеріїв можна виділити якість електронних послуг, швидкість обробки запитів, рівень доступності послуг і інтегрованість інформаційних систем. Ці фактори безпосередньо визначають ефективність цифрових трансформацій у сфері управління, адже від них залежить, наскільки зручними та ефективними є інструменти, що використовуються для взаємодії з державними органами.

Сучасний стан цифровізації управлінських процесів у публічному секторі свідчить про значні зрушення в напрямку впровадження електронних сервісів, цифрових платформ і систем електронного документообігу. Проте, незважаючи на позитивні зрушення, існують низка проблем, які суттєво впливають на успішність цих реформ. Однією з найбільших проблем є цифрова нерівність, яка полягає в різному доступі до цифрових технологій серед різних груп населення. Відсутність рівного доступу до інтернету, комп'ютерної техніки або цифрових навичок у деяких регіонах або серед соціально вразливих категорій громадян значно обмежує їхню можливість скористатися новими цифровими послугами. Це, в свою чергу, призводить до зниження рівня довіри до урядових інститутів, оскільки громадяни можуть відчувати себе відстороненими від процесів, які відбуваються через цифрові канали [4, с. 50]. Цифрові бар'єри, зокрема для людей похилого віку, осіб з обмеженими можливостями чи жителів віддалених районів, часто стають основним фактором соціальної нерівності в доступі до публічних послуг.

Не менш важливою є проблема низького рівня цифрової грамотності серед певних груп населення. Для того щоб повністю скористатися перевагами цифрових сервісів, громадяни повинні володіти відповідними навичками: знати, як користуватися онлайн-платформами, заповнювати електронні форми, розуміти принципи кібербезпеки та інші основи. Однак, з огляду на те, що не всі громадяни мають достатньо високий рівень цифрової грамотності, впровадження цифрових послуг стає викликом для багатьох, зокрема для старших людей чи осіб, що мають обмежений доступ до освіти та підготовки в цій сфері. Це обмежує можливості таких громадян скористатися електронними послугами та знижує їхню задоволеність і довіру до урядових інститутів.

Ще одним важливим фактором є ризики кібербезпеки, які виникають внаслідок впровадження цифрових платформ і сервісів. Збільшення обсягів електронної взаємодії між громадянами та державними органами вимагає забезпечення високого рівня захисту даних. Проблеми з безпекою даних, витіки особистої інформації чи зломи систем серйозно підривають довіру громадян до цифрових технологій і до публічної влади загалом [5, с. 1590]. Зокрема, відсутність належного захисту особистих даних громадян призводить до їхнього розчарування в уряді, адже люди починають сумніватися в здатності інститутів гарантувати конфіденційність та безпеку інформації, яку вони надають.

Також варто зазначити про проблему формалізації цифрових сервісів без підвищення їх якості. У багатьох випадках цифрові трансформації не супроводжуються реальними поліпшеннями в якості надання послуг. Наприклад, електронні форми можуть бути доступними, але вони не обов'язково є зручними або повністю автоматизованими. Громадяни можуть мати доступ до електронних послуг, але це не гарантує, що вони будуть задоволені результатом, якщо система не працює швидко, або якщо послуги не відповідають їхнім очікуванням. У таких випадках формальна наявність цифрових інструментів погіршують довіру, оскільки люди відчувають, що цифрові інструменти не полегшують їхнє життя, а лише створюють додаткові ускладнення.

Для покращення ситуації у сфері цифровізації публічного управління необхідно впроваджувати комплексні заходи, які забезпечать не лише розвиток інфраструктури, а й удосконалення механізмів взаємодії між громадянами та органами влади. Одним із перших кроків є розвиток цифрової інфраструктури, що повинен включати модернізацію існуючих платформ, створення нових цифрових каналів для доступу до послуг та інтеграцію систем між різними державними інституціями. Наступним важливим кроком має стати підвищення прозорості даних через активне впровадження концепції open data. Розвиток відкритих даних дозволить громадянам мати доступ до важливої інформації про діяльність державних органів, фінансові потоки, ефективність публічних програм. Це сприятиме підвищенню довіри до урядових інститутів, адже громадяни матимуть змогу контролювати діяльність влади, що формує відчуття прозорості та підзвітності.

Удосконалення механізмів електронної участі є ще одним важливим кроком до покращення цифрової взаємодії. Створення платформ для електронного голосування, участі в обговоренні законопроектів та інших урядових ініціатив дозволяє громадянам безпосередньо впливати на процес прийняття рішень. Не менш важливим є впровадження інструментів зворотного зв'язку. Для забезпечення реальної взаємодії між громадянами та державними органами необхідно впровадити системи, які дозволяють отримувати та аналізувати відгуки користувачів про якість наданих послуг. Відкрите реагування на запити та пропозиції громадян дозволить швидко виправляти недоліки, оптимізувати процеси надання послуг і підвищити рівень задоволеності. Системи зворотного зв'язку можуть включати опитування, форуми, онлайн-консультації, що сприятимуть ефективному діалогу між державними органами і громадянами.

Слід зауважити, що підвищення кібербезпеки та захисту персональних даних є критичним аспектом цифрових реформ, оскільки зростаюча кількість онлайн-операцій потребує належного захисту даних від зловмисних атак та витоків [6, с. 57]. Надійні заходи з кібербезпеки, а також суворі правила захисту персональних даних, включаючи їх обробку, зберігання та передачу, теж сприятимуть зміцненню довіри громадян до цифрових послуг.

Не менш важливим є формування цифрової культури серед громадян та публічних службовців. Для забезпечення ефективного використання цифрових технологій у публічному управлінні необхідно підвищити рівень цифрової грамотності серед всіх категорій громадян. Це включає навчання користуванню цифровими платформами, розумінню принципів кібербезпеки, а також розвитку критичного мислення щодо використання відкритих даних. Паралельно з цим необхідно забезпечити підвищення компетентностей публічних службовців, що сприятиме ефективному використанню новітніх цифрових інструментів та забезпеченню належного рівня обслуговування громадян.

Важливим аспектом є також адаптація міжнародного досвіду цифрового врядування. Оскільки в багатьох країнах вже реалізовані успішні моделі цифрового управління, доцільно впроваджувати ці практики, адаптуючи їх до специфіки українського контексту. Наприклад, досвід країн, що мають успішні електронні уряди, таких як Естонія, Сінгапур та Канада, може бути корисним для розвитку нашої системи електронних послуг.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Отже, інституційна довіра виступає не лише наслідком функціонування публічної влади, але й важливим інтегральним індикатором ефективності цифровізації управлінських процесів у публічному секторі. Рівень довіри громадян до державних інституцій безпосередньо корелює з якістю впровадження цифрових технологій, доступністю та зручністю електронних послуг, прозорістю управлінських процедур і відкритістю даних.

Підвищення ефективності цифровізації управлінських процесів потребує комплексного підходу, який передбачає розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення механізмів електронного врядування, забезпечення захисту персональних даних, розширення можливостей електронної участі громадян та формування високого рівня цифрової культури як у суспільстві, так і серед публічних службовців.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням комплексних методик кількісного та якісного вимірювання рівня довіри громадян до цифрових інструментів і сервісів публічної влади з урахуванням соціально-економічних, культурних та поведінкових чинників.

#### Список використаних джерел:

1. Балакірева О. Дмитрук Д. Динаміка рівня довіри до органів влади та соціальних інституцій. *Український соціум*. 2021. № 1 (76). С. 102–113.
2. Антонова Л., Бондарчук Н., Штирьов О. Антикорупційна політика держави в умовах цифровізації публічного управління як детермінанта формування податкової культури в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 351–360. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.351>

3. Макух О. Довіра як атрибут громадянського суспільства: комунікативний аспект. *Вісник Нац. техн. ун-ту України «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2014. № 2. С. 85–89.
4. Назаренко М., Левицький А. Сучасний стан та шляхи вдосконалення політичної довіри в умовах демократизації. *Актуальні проблеми історії, теорії, практики публічного управління та адміністрування.* 2021. Вип. 1. С. 48–54.
5. Mishler W., Rose R. What Are the Origins of Political Trust? Testing Institutional and Cultural Theories in Post-Communist Societies. *Comparative Political Studies.* 2001. Vol. 34. P. 30–62.
6. Щепанський Е., Сухорукова А., Пономарьов О. Удосконалення механізмів публічного управління територіальним розвитком шляхом впровадження цифрово-інтелектуальних систем прийняття стратегічних управлінських рішень у публічній службі. *Суспільство та національні інтереси.* 2026. № 2 (22). С. 1582–1596. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2\(22\)-1582-1595](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1582-1595)

#### References:

1. Balakirieva, O., & Dmytruk, D. (2021). *Dynamika rivnia doviry do orhaniv vlady ta sotsialnykh instytutsii* [Dynamics of trust in authorities and social institutions]. *Ukrainskyi Sotsium.* No. (1) 76, P. 102–113.
2. Antonova, L., Bondarchuk, N., & Shtyryov O. (2026). *Antykoruptsiina polityka derzhavy v umovakh tsyvrovizatsii publichnoho upravlinnia yak determinanta formuvannia podatkovoi kultury v Ukraini* [Anti-corruption policy of the state in the context of digitalization of public administration as a determinant of the formation of tax culture in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid.* No. 3. P. 351–360.
3. Makukh, O. (2014). *Dovira yak atybut hromadianskoho suspilstva: komunikatyvnyi aspekt* [Trust as an attribute of civil society: the communicative aspect]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo,* No. (2). P. 85–89.
4. Nazarenko, M., & Levytskyi, A. (2021). *Suchasnyi stan ta shliakhy vdoskonalennia politychnoi doviry v umovakh demokratyzatsii* [The current state and ways to improve political trust under democratization]. *Aktualni problemy istorii, teorii, praktyky publichnoho upravlinnia ta administruvannia.* No. (1). P. 48–54.
5. Shchepansky, E., Sukhorukova, A., & Ponomarev, O. (2026). *Udoskonalennia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia terytorialnym rozvytkom shliakhom vprovadzhenia tsyfrovo-intelektualnykh system pryiniattia stratehichnykh upravlinskykh rishen u publichni sluzhbi* [Improving the mechanisms of public management of territorial development through the implementation of digital-intelligent systems for making strategic management decisions in the public service]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy.* No. 2 (22). P. 1582–1596.
6. Mishler W., Rose R. (2001). *Yaki vytoky politychnoi doviry? Testuvannia instytutsiinykh ta kulturnykh teorii u postkomunistychnykh suspilstvakh* [What Are the Origins of Political Trust? Testing Institutional and Cultural Theories in Post-Communist Societies]. *Comparative Political Studies.* Vol. 34. P. 30–62.

Дата першого надходження статті до видання: 16.04.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**О. Ю. Бобровська**, доктор наук  
з державного управління, професор,  
професор кафедри економіки та економічної безпеки  
Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0000-0002-2174-9040>

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ АГРАРНИХ ПОСЛУГ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

*У статті досліджено зарубіжний досвід державного регулювання ринку аграрних послуг та визначено можливості його адаптації в Україні. Актуальність теми зумовлена тим, що ринок аграрних послуг відіграє важливу роль у забезпеченні взаємодії між державою, приватними постачальниками послуг та агровиробниками, сприяючи підвищенню продуктивності сільського господарства, зниженню ризиків та покращенню доступу до сучасних технологій і ресурсів. В Україні цей ринок перебуває на етапі становлення, що супроводжується проблемами стандартизації послуг, контролю якості, стимулювання приватних ініціатив та забезпечення прозорого доступу фермерів до послуг.*

*Здійснено аналіз наукових досліджень і міжнародних практик регулювання аграрного сектору. Особливу увагу приділено досвіду Європейського Союзу, де Спільна аграрна політика (САР) є однією з найрозвиненіших моделей управління аграрною сферою. Вона ґрунтується на принципах багаторівневого врядування, що поєднує стратегічне планування на рівні ЄС із гнучкою реалізацією на рівні держав-членів. Проаналізовано ключові інституційні механізми, дорадчі системи, екологічні інструменти (екосхеми), а також цифрові системи моніторингу, такі як IACS та LPIS, які забезпечують ефективне функціонування ринку аграрних послуг.*

*Розглянуто досвід країн Центральної та Східної Європи, зокрема Польщі, Литви та Чехії, які пройшли трансформацію аграрного сектору в умовах європейської інтеграції. Доведено, що важливими чинниками розвитку є фінансова підтримка, цифровізація, розвиток дорадчих служб та врахування регіональних особливостей. Водночас встановлено, що нерівномірність розподілу вигод потребує застосування гнучких механізмів регулювання та перерозподілу ресурсів. Окрему увагу приділено австралійській моделі регулювання, яка характеризується ринковою орієнтацією, потужною науково-дослідною базою та обмеженим державним втручанням. Визначено роль інновацій, державно-приватного партнерства, управління природними ресурсами та цифрових стратегій у формуванні ефективного ринку аграрних послуг.*

*Обґрунтовано, що ефективність функціонування ринку аграрних послуг залежить від поєднання стратегічного планування, інституційної координації, цифровізації та розвитку публічно-приватного партнерства. Встановлено, що адаптація зарубіжного досвіду в Україні потребує комплексного підходу, який включає створення багаторівневої системи управління, впровадження цифрових платформ, розвиток дорадчих служб, підтримку інноваційних кластерів та реалізацію екологічних програм.*

*Зроблено висновок, що впровадження кращих міжнародних практик сприятиме підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного сектору України, а також формуванню прозорого й ефективно регульованого ринку аграрних послуг.*

*Ключові слова: ринок аграрних послуг, державне регулювання, аграрна політика, міжнародний досвід, адаптація, розвиток, стандарти якості, модель, партнерство, підтримка фермерських господарств.*

### **O. Yu. Bobrovska. Foreign experience of state regulation of the agricultural services market and the possibility of its adaptation in Ukraine**

*The article examines the foreign experience of state regulation of the agricultural services market and explores the possibilities of its adaptation in Ukraine. The relevance of the study is обусловлена the fact that the agricultural services market plays a crucial role in ensuring interaction between the state, private service providers, and agricultural producers, contributing to increased productivity, risk reduction, and improved access to modern technologies and resources. In Ukraine, this market is still in the process of formation, which leads to challenges related to service standardization, quality control, stimulation of private initiatives, and ensuring transparent access for farmers.*

*The study is based on the analysis of scientific literature and international practices. Particular attention is given to the experience of the European Union, where the Common Agricultural Policy (CAP) represents one of the most developed models of agricultural governance. The CAP system is characterized by multi-level governance, combining strategic planning at the EU level with flexible implementation by member states. Key institutional actors, advisory systems such as the Farm Advisory System (FAS), environmental instruments including eco-schemes, and digital monitoring tools like IACS and LPIS are analyzed as core elements of the agricultural services market regulation.*

*The article also highlights the experience of Central and Eastern European countries, including Poland, Lithuania, and the Czech Republic, which have undergone significant transformations following their integration into the EU. These countries demonstrate the importance of financial support, digitalization, advisory services, and adaptation of policies to regional conditions.*



© О. Ю. Бобровська, 2026

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

*At the same time, the uneven distribution of benefits emphasizes the need for flexible regulatory mechanisms and redistributive instruments. In addition, the Australian model of agricultural regulation is examined as an alternative approach characterized by market orientation, a strong research and innovation base, and limited direct state intervention. The role of scientific institutions, public-private partnerships, water resource management systems, and digital strategies in shaping a dynamic and innovative agricultural services market is emphasized.*

*The findings indicate that the effectiveness of the agricultural services market depends on the integration of strategic planning, institutional coordination, digital technologies, and public-private cooperation. The study substantiates that the adaptation of foreign practices in Ukraine requires a comprehensive approach, including the development of multi-level governance, implementation of digital platforms, strengthening of advisory systems, support for innovation clusters, and introduction of environmental programs.*

*It is concluded that the integration of best international practices can significantly enhance the efficiency, competitiveness, and sustainability of Ukraine's agricultural sector, while also promoting the development of a transparent and well-regulated agricultural services market.*

*Key words: agricultural services market, state regulation, agricultural policy, international experience, adaptation, development, quality standards, model, partnership, farmer support.*

**Постановка проблеми.** Ринок аграрних послуг у багатьох країнах світу забезпечує взаємодію між державою, приватними постачальниками послуг та агровиробниками. Успішне регулювання такого ринку сприяє підвищенню продуктивності сільського господарства, зменшенню ризиків для фермерів та поліпшенню доступу до сучасних технологій, знань та ресурсів. В Україні ринок аграрних послуг перебуває на стадії формування, що створює проблеми щодо стандартизації послуг, контролю якості, стимулювання приватних ініціатив і забезпечення прозорого доступу фермерів до ринку. Вивчення зарубіжного досвіду є актуальним для формування ефективних механізмів державного регулювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В українській науковій літературі проблеми державного регулювання аграрних послуг розкриті у працях В. Гнатюка та О. Кравчука, які досліджували механізми державної підтримки фермерів та роль аграрних асоціацій. Дослідження М. Литвиненка присвячене порівняльному аналізу політики ЄС щодо стандартизації та субсидування аграрних послуг. У роботах С. Петренка розглядаються моделі фінансування та кредитування аграрних підприємств у США та Канаді. В міжнародній літературі ключову увагу приділено ефективним практикам державного регулювання ринку аграрних послуг у Франції, Німеччині та Австралії, зокрема щодо координації державних і приватних ініціатив, використання інформаційних систем та системи сертифікації.

**Мета статті** – дослідження зарубіжного досвіду державного регулювання ринку аграрних послуг та можливості його адаптації в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Аграрний сектор є ключовим елементом економічної стабільності та продовольчої безпеки будь-якої країни. Ефективне функціонування ринку аграрних послуг прямо впливає на продуктивність сільського господарства, впровадження інновацій та забезпечення сталого розвитку територій. У зарубіжній практиці особливої уваги заслуговує досвід Європейського Союзу, який сформував одну з найрозвиненіших моделей управління аграрним сектором у світі. Система CAP (Common Agricultural Policy) ґрунтується на принципах багаторівневого врядування та інтеграції стратегічного планування на рівні ЄС із гнучким впровадженням через національні уряди, що дозволяє поєднувати єдині стандарти з локальною специфікою держав-членів.

Центральним органом у реалізації CAP є Генеральний директорат Європейської Комісії з питань сільського господарства та розвитку сільських територій (DG AGRI) [1, с. 198], який відповідає за розробку політики, підготовку нормативних актів та координацію їх виконання в державах-членах. Важливу роль у формуванні політичних пріоритетів та контролі за виконанням політики відіграє Комітет Європейського парламенту з питань сільського господарства та розвитку сільських територій (COMAGRI). Додатково інституційна структура включає Комітет регіонів (CoR) та Європейський економічний і соціальний комітет (EESC), що залучають місцеве самоврядування, соціальних партнерів та професійні об'єднання до обговорення рішень [2]. Така багаторівнева організація дозволяє поєднувати законодавчу базу ЄС із ініціативами на регіональному рівні, що створює ефективний механізм консенсусу між різними зацікавленими сторонами.

У контексті аграрних послуг CAP впроваджує низку спеціалізованих механізмів. Одним із найважливіших є система дорадчих послуг Farm Advisory System (FAS), що забезпечує фермерів знаннями про стандарти утримання тварин, сталий підхід до управління ресурсами, застосування інноваційних технологій та цифрових інструментів, а також дотримання екологічних норм. FAS обов'язкова для всіх держав-членів і виступає фундаментом системи державних аграрних послуг, спрямованих на підвищення ефективності управлінських рішень у сільському господарстві [3].

Ще одним напрямом розвитку є надання екологічних та кліматичних послуг у рамках екосхем CAP (ecoschemes). Це включає агроекологічні заходи, охорону біорізноманіття, управління вуглецевими потоками, боротьбу з ерозією ґрунтів та інші практики, що мають суспільну цінність і фінансуються з європейських фондів. Завдяки цьому ці послуги отримують статус квазісервісних інструментів ринку аграрних послуг, сприяючи одночасно економічній та екологічній стійкості сектору [4].

Цифровізація стала невід’ємною складовою CAP. Для моніторингу аграрного ринку використовуються системи IACS (Integrated Administration and Control System) та LPIS (Land Parcel Identification System). IACS забезпечує контроль дотримання вимог CAP та виступає базовою платформою для відстеження субсидій, а LPIS дозволяє ідентифікувати земельні ділянки та перевіряти інформацію про їх використання. У 2022–2024 роках ЄС переходить до «повністю цифрового моніторингу» (area monitoring), що відкриває нові перспективи для розвитку цифрових аграрних сервісів у рамках Європейського зеленого курсу [5; 6].

Особливе значення мають аграрні асоціації, кооперативи та організації фермерів, які виступають активними учасниками формування політики та забезпечують соціальний діалог. Найбільше об’єднання, COPA-COGECA, бере участь у консультаціях, готує рекомендації та надає експертну підтримку у сфері сталого землеробства та ринку аграрних послуг [7]. Такий формат публічно-приватної взаємодії підвищує легітимність рішень та сприяє ефективному впровадженню політики.

Фінансування аграрних послуг у рамках CAP здійснюється через два основні фонди: Європейський фонд гарантування (EAGF), який підтримує ринкові заходи та прямі виплати, та Європейський фонд розвитку сільських територій (EAFRD), спрямований на розвиток інфраструктури, дорадництва, інновацій та послуг для фермерів [8, с. 31]. Ці фонди формують одну з найбільших у світі систем фінансування аграрного сектора, при цьому частка витрат на дорадництво, цифрові технології та екологічні послуги постійно зростає, що відображає сучасні пріоритети сталого розвитку.

У країнах ЄС ринок аграрних послуг регулюється через поєднання нормативних актів, системи сертифікації, субсидування та програм підтримки фермерів. Наприклад, у Франції державні агентства забезпечують доступ фермерів до агротехнічних консультацій, сучасної техніки та страхових послуг. У Німеччині особливу роль відіграє кооперативний підхід, де фермери об’єднуються для спільного використання ресурсів і отримання державної підтримки. У США пріоритет надається стимулюванню приватних інноваційних сервісів з одночасним контролем якості та дотриманням стандартів безпеки харчових продуктів. Усі ці моделі поєднують фінансові стимули, навчальні програми, державний нагляд та стандартизацію послуг.

Вступ Польщі до Європейського Союзу став потужним стимулом для зростання державних і приватних інвестицій у аграрну інфраструктуру та розвиток ринку аграрних послуг. Фінансування в рамках Спільної аграрної політики (CAP) на період 2023–2027 років, що оцінюється десятками мільярдів євро, сприяло оновленню техніки, зміцненню дорадчої інфраструктури та появи нових сервісів із управління ґрунтами, обробки врожаю й логістики. Дослідження показують, що польські господарства загалом підвищили продуктивність та доходи, проте вигоди від трансформацій розподілялися нерівномірно між регіонами та типами господарств. Це вимагало впровадження гнучких механізмів у рамках CAP, зокрема редистрибутивних платежів та екосхем, що враховують природно-регіональні особливості. CAP Strategic Plan Польщі та аналітичні матеріали підтверджують стратегічний акцент на модернізації, стійкості та підвищенні конкурентоспроможності аграрного сектору [9].

Литва пройшла схожий шлях трансформації, орієнтуючись на специфічні природно-економічні умови – малочисельні господарства та потребу розвитку сільських територій. Литовський CAP Strategic Plan 2023–2027 [10] передбачає підтримку інновацій у дорадництві, цифрову трансформацію агросектору та розвиток екосхем, що відповідають національно-екологічним викликам. Оцінки попередньої програми розвитку сільських територій за 2014–2023 роки показують, що значна частина ресурсів спрямовувалася на проекти інфраструктури та сервіси, які підвищували здатність надання аграрних послуг у регіонах.

У Чехії імплементація CAP вирізнялася сильним акцентом на інституційну координацію та розвиток системи знань (AKIS – Agricultural Knowledge & Innovation Systems). Країна формувала платіжні агентства та механізми моніторингу відповідно до вимог CAP, а національний план 2023–2027 закріплює заходи для розвитку дорадництва, аграрних інновацій та адаптації екосхем до локальних умов. Матеріали EU CAP Network [11] підкреслюють, що ефективність ринку аграрних послуг у Чехії багато в чому залежить від координації AKIS та забезпечення доступності консультаційних послуг для широкого кола господарств.

Для країн Східної Європи характерним стало поєднання вільного ринку аграрних послуг із активними державними політиками, орієнтованими на впровадження «зелених» стандартів. Реалізація екосхем та екологічних програм стимулювала розвиток специфічних послуг: екологічного консультування, інвентаризації ґрунтів, сервісів зі збереження біорізноманіття, супутникового моніторингу та підтримки через LPIS. Це формувало попит як на державні, так і на приватні сервіси, а також створювало умови для публічно-приватного партнерства. Оцінки впровадження есо-schemes у Польщі показують, що успіх значною мірою залежить від доступності дорадчих мереж та фінансових ресурсів для першочергових інвестицій в екологічні практики [12].

Австралійська модель регулювання аграрного сектору вирізняється поєднанням ринкової орієнтації, потужної науково-дослідної бази та помірною втручання держави, що виступає здебільшого координатором та регулятором ключових ринків, зокрема у сфері водокористування та біобезпеки. На відміну від суворіших європейських систем або американських програм «safety net», австралійська модель сприяє розвитку приватних агротехнологічних послуг, одночасно підтримуючи їх через державні інститути науки, програми інновацій та механізми управління

природними ресурсами. Основну роль державного координатора виконує Міністерство сільського господарства, водних ресурсів і довкілля (Department of Agriculture) [13], а економічну та аналітичну підтримку надає ABARES (Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics and Sciences) [14], що забезпечує стратегічне планування та моніторинг ринкових тенденцій.

Науково-дослідний сектор Австралії, представлений CSIRO (зокрема підрозділ Data61), AgriFutures Australia та системою Cooperative Research Centres (CRC), відіграє каталізаторську роль у впровадженні інновацій у сільському господарстві. Ці установи активно співпрацюють з університетами, приватними стартапами та промисловими корпораціями, що дозволяє швидко трансформувати наукові розробки у практичні сервіси, такі як точне землеробство, дистанційний моніторинг та моделі управління ґрунтом і водними ресурсами. Приклади ініціатив CSIRO демонструють, як цифровізація та аналітичні інструменти можуть підвищувати ефективність виробництва та зменшувати ризики [15].

Державна політика акцентує увагу на управлінні природними ресурсами, особливо водою. Басейн Меррі–Дарлінг слугує прикладом, де державні органи (Murray–Darling Basin Authority) [16] та ринкові механізми (торгівля водними правами, платні послуги з моніторингу та зрошення) створюють попит на спеціалізовані агросервіси. Така інтеграція економічних та наукових підходів дозволяє формувати високоспеціалізований ринок послуг з управління водними ресурсами та екологічного моніторингу.

Фінансова та організаційна структура стимулює приватні інвестиції через грантові програми, зокрема CRC Grants та AgriFutures, а також через створення кластерів інновацій і податкові пільги для стартапів у секторі AgTech. Система співфінансування досліджень дозволяє приватним компаніям швидше виводити сервіси на ринок, а аналітика ABARES підвищує прозорість та інвестиційну привабливість сектору.

Важливою складовою є галузеве самоврядування та координація через організації фермерів, зокрема National Farmers' Federation (NFF) і численні провінційні асоціації. Вони виступають посередниками між державою та ринком, формують стандарти, ініціюють навчальні програми та стимулюють впровадження нових сервісів. NFF активно просуває цифрові ініціативи та політики сталого розвитку, що формує попит на аграрні сервіси та сприяє їх широкому впровадженню [17].

Сектор логістики та післязбиральної обробки в Австралії значною мірою приватизований: оператори логістики, зернові трейдери та компанії з переробки формують інтегровані платформи та послуги, що дозволяють фермерам включатися у національні та міжнародні ланцюги постачання. Держава контролює простежуваність і безпеку продуктів через систему інспекцій та сертифікації, забезпечуючи відповідність національним стандартам [18].

Цифрова стратегія Digital Foundations for Agriculture / Digital Agriculture Strategy окреслює рамки розвитку цифрової інфраструктури, стандартів даних та аналітичних сервісів для фермерів [13]. Вона визначає пріоритети державно-приватного партнерства, спрямованого на підвищення інтероперабельності, якості даних та цифрових навичок. Ця стратегія формує умови для створення національного ринку інформаційних послуг, агродіагностики та платформ для оптимізації виробництва.

Австралійська модель демонструє, що ефективний ринок аграрних послуг може формуватися без прямого державного управління або великих субсидій. Поєднання потужної наукової бази, державних механізмів управління природними ресурсами, грантового співфінансування досліджень та активної ролі приватного сектору і галузевих асоціацій створює стійку і інноваційну екосистему. Для України важливо враховувати такі елементи, як цифрова інфраструктура, R&D-кластеризація та ринок водних прав, адаптуючи їх до національних особливостей та інституційних обмежень.

Аналіз міжнародного досвіду державного регулювання ринку аграрних послуг показує, що ефективність сектору залежить від поєднання стратегічного планування, інституційної координації, цифровізації та розвитку публічно-приватного партнерства. У Європейському Союзі багаторівнева система управління, що поєднує політику на рівні Європейської Комісії з національними планами держав-членів, забезпечує баланс між єдиними стандартами та локальною специфікою, що сприяє гнучкому та ефективному впровадженню інноваційних аграрних сервісів. Ключовими елементами є дорадчі системи для фермерів, екологічні програми та цифрові інструменти моніторингу, які дозволяють не лише контролювати дотримання нормативів, а й підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність господарств. Важливу роль відіграють аграрні асоціації та кооперативи, які формують соціальний діалог, консультують фермерів та забезпечують легітимність політичних рішень.

Досвід країн Східної та Центральної Європи демонструє, що успіх державних програм підтримки аграрного сектору значною мірою залежить від врахування природно-регіональних умов, розвитку дорадницьких мереж та адаптації екологічних схем до локальних потреб. Польща та Литва показали, що фінансування модернізації техніки, цифровізації агросектору та інноваційних сервісів призводить до підвищення продуктивності, однак нерівномірний розподіл вигод вимагає запровадження механізмів редистрибуції та гнучкого планування. Чехія акцентує на інтеграції систем знань (AKIS) та доступності дорадчих послуг для широкого кола господарств, що підвищує ефективність ринку аграрних послуг.

Австралійська модель демонструє, що ринок аграрних послуг може формуватися без прямого державного управління через поєднання потужної науково-дослідної бази, грантового співфінансування, управління природними ресурсами та активної ролі приватного сектору й галузевих асоціацій. Державна підтримка спрямована на стратегічне планування, моніторинг ринку та управління ключовими ресурсами, а приватні інноваційні сервіси забезпечують цифровізацію, аналітику та точне землеробство. Розвиток кластерів R&D, систем цифрової агродіагностики та ринку прав на воду створює високоспеціалізовану екосистему, яка забезпечує сталий розвиток сектору.

Таким чином, інтеграція досвіду ЄС, Австралії та країн Східної Європи дозволяє сформувавши модель, яка забезпечить ефективне державне регулювання ринку аграрних послуг в Україні, підвищить рівень інноваційності, продуктивності та екологічної стійкості сільського господарства, а також створить сприятливі умови для розвитку публічно-приватного партнерства.

**Висновки та перспективи подальших розвідок за цією темою.** Зарубіжний досвід демонструє, що ефективне державне регулювання ринку аграрних послуг вимагає комплексного підходу, який поєднує фінансові, нормативні, технологічні та організаційні заходи. Необхідно створити багаторівневу систему управління аграрними послугами, яка поєднувала б державне регулювання, дорадчі мережі та участь аграрних асоціацій. Впровадження цифрових платформ для моніторингу земельних ресурсів, субсидій та екологічних показників забезпечить прозорість і ефективність ринку. Розвиток інноваційних кластерів і співфінансування науково-дослідних проєктів сприятиме трансформації наукових напрацювань у практичні сервіси для фермерів. Особливу увагу слід приділити управлінню природними ресурсами, зокрема водними, шляхом створення систем ринкових прав і сервісів моніторингу, що стимулюватиме появу спеціалізованих аграрних послуг. Екологічні програми та підтримка «зелених» стандартів у поєднанні з державними субсидіями сприятимуть сталому розвитку сільських територій та підвищенню конкурентоспроможності агросектору.

Для України доцільно адаптувати практики ЄС та США, враховуючи національні особливості аграрного сектору та законодавства. Впровадження сертифікації послуг, субсидування фермерів, навчальних програм та електронних платформ дозволить підвищити ефективність ринку аграрних послуг, забезпечити доступність і якість сервісів для агровиробників, а також сприятиме розвитку конкурентоспроможного аграрного сектору.

#### Список використаних джерел:

1. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи : монографія / за ред. проф. Т. О. Зінчук. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 494 с.
2. The Common Agricultural Policy at a Glance. European Commission. 2020. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en)
3. Farm advisory system. European Commission. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/fas\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/fas_en)
4. Special report 19/2023: EU efforts for sustainable soil management – Unambitious standards and limited targeting. European Court Of Auditors. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications/sr-2023-19>
5. European Green Deal. European Council. Council of the European Union. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/>
6. Цифрова трансформація як основа Європейського зеленого курсу і відновлення. BRDO. 2022. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/ZK-TSyfrova-transformatsiya-yak-osnova-YEvropey-skogo-zelenogo-kursu-i-vidnovlennya.pdf>
7. Copra-Cogeca. URL: <https://copra-cogeca.eu>
8. Старікова Л. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства): агрополітичний звіт. Київ. 2023. 37 с. URL: [https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user\\_upload/Agrarpolitische\\_Berichte/Starikova\\_Alalyse\\_und\\_Empfehlungen\\_CAP\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/Starikova_Alalyse_und_Empfehlungen_CAP_UA.pdf)
9. Poland – CAP Strategic Plan. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/poland\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/poland_en)
10. Lithuania – CAP Strategic Plan. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/lithuania\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/lithuania_en)
11. Czechia. URL: [https://eu-cap-network.ec.europa.eu/countries/czechia\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/countries/czechia_en)
12. Zieliński M., Gołbiewska, B., Adamski M., Sobierajewska J., Tyburski, J. Adaptation of eco-schemes to Polish agriculture in the first year of the EU CAP 2023-2027. *Economics and Environment*, 89(2), 2024. URL: <https://doi.org/10.34659/eis.2024.89.2.817>
13. Department of Agriculture (Australia). URL: <https://www.agriculture.gov.au>
14. ABARES – Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics and Sciences. URL: <https://www.agriculture.gov.au/abares>
15. Digital agriculture. URL: <https://www.csiro.au/en/work-with-us/industries/agriculture/digital-agriculture>
16. Murray–Darling Basin Authority. URL: <https://www.mdba.gov.au>
17. National Farmers’ Federation (NFF). URL: <https://nff.org.au>
18. AgriFutures Australia. URL: <https://agrifutures.com.au>

#### References:

1. Zinchuk, T. O. (ed.) (2019). *Ahrarna polityka Yevropeiskoho Soiuzu: vyklyky ta perspektyvy* [Agricultural policy of the European Union: challenges and prospects]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian]
2. European Commission (2020). *The Common Agricultural Policy at a Glance*. Available at: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en)
3. European Commission. *Farm advisory system*. Available at: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/fas\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/fas_en)
4. European Court of Auditors (2023). *Special report 19/2023: EU efforts for sustainable soil management – Unambitious standards and limited targeting*. Available at: <https://www.eca.europa.eu/en/publications/sr-2023-19>
5. European Council. Council of the European Union. *European Green Deal*. Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/>
6. BRDO (2022). *Tsyfrova transformatsiia yak osnova Yevropeiskoho zelenoho kursu i vidnovlennia* [Digital transformation as the basis of the European Green Deal and recovery]. Available at: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/ZK-TSyfrova-transformatsiya-yak-osnova-YEvropey-skogo-zelenogo-kursu-i-vidnovlennya.pdf> [in Ukrainian]
7. *Copa-Cogeca*. Available at: <https://copa-cogeca.eu>
8. Starikova, L. (2023). *Spilna ahrarna polityka YeS i zavdannia Ukrainy v konteksti yevrointehratsii (plan nablyzhennia polityk i harmonizatsii zakonodavstva): ahropolitychnyi zvit* [EU Common Agricultural Policy and Ukraine's tasks in the context of European integration (policy approximation and legislation harmonization plan): agro-political report]. Kyiv. Available at: [https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user\\_upload/Agrarpolitische\\_Berichte/Starikova\\_Alalyse\\_und\\_Empfehlungen\\_CAP\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/Starikova_Alalyse_und_Empfehlungen_CAP_UA.pdf) [in Ukrainian]
9. European Commission. *Poland – CAP Strategic Plan*. Available at: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/poland\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/poland_en)
10. European Commission. *Lithuania – CAP Strategic Plan*. Available at: [https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/lithuania\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans/lithuania_en)
11. EU CAP Network. *Czechia*. Available at: [https://eu-cap-network.ec.europa.eu/countries/czechia\\_en](https://eu-cap-network.ec.europa.eu/countries/czechia_en)
12. Zieliński, M., Gołbiewska, B., Adamski, M., Sobierajewska, J., & Tyburski, J. (2024). Adaptation of eco-schemes to Polish agriculture in the first year of the EU CAP 2023-2027. *Economics and Environment*, 89(2). <https://doi.org/10.34659/eis.2024.89.2.817>
13. Department of Agriculture, Fisheries and Forestry (Australia). Available at: <https://www.agriculture.gov.au>
14. ABARES – Australian Bureau of Agricultural and Resource Economics and Sciences. Available at: <https://www.agriculture.gov.au/abares>
15. CSIRO. *Digital agriculture*. Available at: <https://www.csiro.au/en/work-with-us/industries/agriculture/digital-agriculture>
16. Murray–Darling Basin Authority. Available at: <https://www.mdba.gov.au>
17. National Farmers' Federation (NFF). Available at: <https://nff.org.au>
18. AgriFutures Australia. Available at: <https://agrifutures.com.au>

Дата першого надходження статті до видання: 10.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Н. С. Власова**, аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0009-0003-4089-8126>

## ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНОСЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ЯКІСНОЇ ОСВІТИ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРЕВАГИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

У статті обґрунтовується впровадження механізмів публічно-приватного партнерства (ППП – далі) в управління загальною середньою освітою в Україні. Доведено, що залучення приватних ресурсів є критично важливим для модернізації освітньої інфраструктури та підвищення якості освіти в умовах дефіциту бюджетного фінансування. Акцентовано увагу на необхідності чіткого термінологічного розмежування понять «державно-приватне» та «публічно-приватне» партнерство, оскільки останнє охоплює значно ширше коло суб'єктів. Проаналізовано основні бар'єри, що гальмують розвиток PPP в Україні, серед яких: недосконалість законодавчого поля, відсутність адаптованих під освітню специфіку типових договорів, методик оцінки ефективності проєктів та законодавчо закріплених критеріїв вибору приватних партнерів. Зазначено, що нестабільність нормативно-правового середовища створює правові колізії та підвищує корупційні ризики в країнах перехідної ринкової демократії. У роботі розглянуто зарубіжний досвід і запропоновано авторський поділ контрактних типів партнерства на дві групи: ті, що безпосередньо впливають на освітній процес (приватне управління державними школами, ваучери, субсидії), та ті, що мають побічний вплив (інфраструктурні проєкти, аутсорсинг допоміжних послуг). Наголошується, що держава має зберігати за собою роль регулятора та моніторингового органу для гарантування рівних прав на освіту. Зроблено висновок, що успіх PPP залежить від прозорого розподілу ризиків у контрактах, а також здатності місцевої влади балансувати між комерційними інтересами бізнесу та соціальними потребами громад.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, державно-приватне партнерство, загальна середня освіта, освітня інфраструктура, органи місцевого самоврядування, освітні послуги, соціальна відповідальність бізнесу

### *N. S. Vlasova. Public-private partnerships in secondary education: challenges, advantages, and development trends*

This article is devoted to implementing public-private partnership (PPP) mechanisms in the public management of secondary education in Ukraine. The study substantiates that attracting private resources is a critical instrument for modernizing educational infrastructure and improving the quality of education, particularly under the severe constraints of limited budget financing and the need for post-war recovery. Special attention is given to the crucial necessity of clearly differentiating the terms “state-private” and “public-private” partnerships, as the latter encompasses a significantly broader range of involved stakeholders, heavily featuring local self-government bodies. The author conducts a thorough analysis of the primary barriers currently hindering the development of PPPs in Ukraine's educational sector. These critical obstacles include the imperfection of the legislative framework, the absence of standard contracts adapted to educational specifics, the lack of effective methodologies for evaluating project success, and undefined legal requirements regarding the experience and reliability of potential private partners. The research points out that such regulatory instability and legal uncertainty exacerbate corruption risks and complicate the protection of investments in developing economies. Furthermore, the article reviews international experiences and proposes a novel categorization of contractual PPPs in education based on their direct or indirect impact on the learning process. The first group includes the private management of public schools, voucher systems, and subsidies, which directly affect educational quality and operational costs. The second group consists of infrastructure PPPs, outsourcing of educational and non-educational support services, and research partnerships, which primarily aim to increase the volume and efficiency of educational services in the short term. The study emphasizes that while the state may step back from directly providing services, it must retain its core obligations regarding the funding, regulation, and strict monitoring of educational providers to ensure equal access to high-quality learning for all children. Ultimately, the research concludes that the effectiveness of public-private interactions heavily relies on transparent risk allocation within precise contracts, strong mechanisms of social protection against educational segregation, and the high managerial competence of local municipalities to balance business financial goals with the fundamental social needs of territorial communities.

Key words: public-private partnership, general secondary education, educational infrastructure, local governments, educational services, corporate social responsibility

**Постановка проблеми.** Актуальність подальшого дослідження публічно-приватного партнерства в управлінні загальною середньою освітою зумовлена необхідністю модернізації освітньої інфраструктури та пошуком додаткових ресурсів для підвищення якості загальної середньої освіти в умовах обмеженості бюджетного фінансування. Використання інструментів такого партнерства дає можливість не лише залучати позабюджетні кошти для відновлення матеріально-технічного забезпечення шкіл, але й сприяє впровадженню сучасних управлінських



рішень, що підвищують ефективність освітнього процесу. На рівні територіальних громад забезпечується безпосередня адаптація партнерських механізмів до специфічних потреб освітніх закладів, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення та підвищити результативність залучення ресурсів і партнерів на місцевому рівні. Дослідження міжнародного досвіду вказують на ефективність таких моделей, як «приватна фінансова ініціатива» (Private Finance Initiative) та «проект з послуг забезпечення» (Service Provision Project), які можуть бути адаптовані для оновлення освітнього простору України [26]. Однак, попри наявний потенціал, рівень імплементації таких моделей в Україні залишається вкрай обмеженим, що актуалізує потребу у поглибленому вивченні наявних перешкод, переваг та визначенні тенденцій розвитку інтеграції приватних ресурсів у модернізацію освітньої інфраструктури з гарантуванням доступності якісної освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць за цією проблематикою свідчить про поступове зміщення акценту з нормативно-правового регулювання до практичної реалізації конкретних механізмів відновлення та модернізації шкільної інфраструктури, що стає визначальним чинником ефективності післявоєнної відбудови та адаптації до глобальних викликів [12; 17; 18]. Сучасні наукові дискусії щодо визначення суб'єктної та правової природи партнерства на рівні територіальних громад тривають задля адаптації механізмів приватно-публічної взаємодії до специфічних потреб освітньої інфраструктури, що є необхідною умовою для успішної реалізації завдань реформи Нової української школи. Водночас дослідники наголошують, що інтеграція приватних ресурсів стає критично важливим інструментом у подоланні бюджетного дефіциту, дозволяючи не лише нівелювати наслідки освітніх криз, а й забезпечувати сталий розвиток якості навчання за умов обмеженості державної підтримки. Зокрема, такий підхід відкриває можливості для впровадження інноваційних педагогічних практик та цифровізації освітнього середовища, що виходить за межі суто інфраструктурних рішень і сприяє глибшій трансформації системи освіти в цілому [17; 18].

Серед основних позицій науковців та результатів їх досліджень слід визначити такі дослідницькі підходи, як: інституційно-правовий підхід, що зосереджений на формуванні чіткої законодавчої бази та розмежуванні понять «державний» і «публічний» партнер [2; 12; 13; 27]; функціонально-управлінський підхід, який фокусується на розробці практичних моделей взаємодії, спрямованих на оновлення освітньої інфраструктури та подолання наслідків кризових явищ, що стало особливо актуальним у контексті повоєнної відбудови та реалізації реформи «Нова українська школа» [21; 24; 25]; економіко-інвестиційний підхід, в межах якого увага акцентується на механізмах залучення приватного капіталу, розглядаючи ППП як інструмент фінансової стабілізації та прискорення темпів післявоєнного відновлення освітніх активів та основи для виробничого потенціалу держави (проектного фінансування), що дозволяє оптимізувати розподіл ризиків між державою та приватними інвесторами, забезпечуючи при цьому вищу ефективність та цільове використання залученого капіталу в довгостроковій перспективі [12; 24; 25].

В економіках перехідних демократій зазначені проблеми набувають особливої гостроти, оскільки до правової неузгодженості додаються обмежений інституційний потенціал місцевих органів влади та суттєвий дисбаланс інтересів між державним і приватним сектором. Ключовою тенденцією у таких країнах стає перехід від реалізації поодиноких інфраструктурних проектів до впровадження комплексних стратегій, які передбачають не лише оновлення матеріальної бази, а й інтеграцію освітніх технологій та адаптивних фінансових інструментів [2; 12]. Також зарубіжні дослідники, спираючись на практику Світового банку та ЄС, вказують, що ключовою перевагою для держави є технологічна модернізація та підвищення якості публічних послуг без критичного тиску на державний бюджет [23]. ППП здатне забезпечити стабільний доступ до якісної освіти та її адаптацію до сучасних технологічних вимог, проте лише за умови чіткого державного регулювання та спрямованості на інклюзію. Без належних механізмів соціального захисту та цільового підходу ринково орієнтовані моделі партнерства можуть призвести до поглиблення освітньої нерівності та соціальної сегрегації, тому пріоритетним завданням є впровадження стратегій, що гарантують рівні можливості для всіх категорій учнів [5; 19].

Водночас для приватного бізнесу такий формат співпраці стає стимулом до впровадження адаптивних управлінських моделей, що дозволяють ефективніше реагувати на актуальні освітні запити та інтегрувати технологічні інновації задля підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів. Такий підхід трансформує освітнє середовище, залучаючи новітні педагогічні практики, що забезпечує глибинні якісні зміни в навчальному процесі. Разом з тим, критики такого підходу вказують на ризик зниження державного контролю та посилення соціально-економічної сегрегації, якщо приватні партнери надаватимуть перевагу відбору учнів з кращою академічною успішністю [6].

Органи місцевого самоврядування часто виступають безпосередніми ініціаторами та модераторами партнерств, забезпечуючи адаптацію загальних моделей ППП до специфічних потреб територіальних громад. На рівні місцевої влади здійснюється формування конкурсних процедур, вибір приватних партнерів та моніторинг виконання договірних зобов'язань, що вимагає від них не лише відповідної управлінської компетентності, а й здатності ефективно балансувати між фінансовими інтересами бізнесу та соціальною спрямованістю освітніх проектів [2]. Зокрема, залучення інвестицій місцевого бізнесу до розвитку освітньої інфраструктури дозволяє громадам прискорити реалізацію інфраструктурних проектів. Забезпечення сталого результату передбачає розробку чітких критеріїв оцінки ефективності проектів, які б враховували не лише економічні показники, а й рівень доступності

якісної освіти для всіх верств населення, а також залучення представників громадськості до моніторингу виконання партнерських зобов'язань, що дозволить мінімізувати ризики сегрегації та сприятиме сталому розвитку освітнього середовища [5; 19]. Водночас доцільним є впровадження інструментів корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяють бізнесу інтегрувати освітні проекти у стратегію розвитку територій, де функціонують їх виробничі потужності [29].

У зарубіжному науковому дискурсі, крім поняття «публічно-приватне партнерство», використовується ряд понять «приватна фінансова ініціатива» (Private Finance Initiative, PFI) (Великобританія), «проект надання послуг» (Service Provision Project, SPP) (Мексика), «альтернативне фінансування закупівель» (Alternative Financing and Procurement) (Канада), «участь приватного сектору» (Private sector participation, PSP) (Світовий банк), в основі яких розуміється співпраця різних стейкхолдерів, комплексність мети, орієнтованість на результат, паритет відповідальності, довгостроковий характер взаємодії, формальність відносин [22].

**Метою даної статті** є дослідження взаємозв'язків та встановлення закономірностей на шляху впровадження механізмів публічно-приватного партнерства (ППП – далі) у вітчизняну систему управління загальної середньої освіти одночасно із забезпеченням доступності якісної освіти, а також переваг, тенденцій розвитку та способів залучення приватного капіталу для модернізації освітньої інфраструктури в умовах обмеженого бюджетного фінансування.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах країн, що економіки яких розвиваються, значним бар'єром стає нестабільність нормативно-правового середовища, яка посилює корупційні ризики та ускладнює захист інвестицій, створюючи умови для вибіркового доступу до освітніх ресурсів [26; 28]. Водночас вагомим бар'єром постає дефіцит матеріальних ресурсів та значні фінансові ризики для інвесторів, що актуалізує потребу в оптимізації механізмів розподілу відповідальності та перегляді умов окупності інвестиційних проектів. Впровадження ефективних державних гарантій та гнучких інструментів довгострокового фінансування дозволило б нівелювати фінансову невпевненість та перетворити приватну участь із короткострокового капіталовкладення на сталий чинник модернізації освітньої інфраструктури, що вимагає розробки прозорих моделей повернення інвестицій та детального узгодження фінансових інтересів бізнесу із соціальними цілями громад [2].

Відповідальність держави за гарантування прав на освіту не обов'язково передбачає надання саме державою освітніх послуг. Головна роль держави – поважати право на освіту і захистити його від порушення. Організація економічного співробітництва та розвитку визначає PPP таким чином: «Угода між урядами та приватним партнером(ами) (це може включати операторів і фінансистів), згідно з якими приватний(-и) партнер(-и) надає послуги таким чином, що цілі надання послуг уряду узгоджуються з прибутком приватного партнера(ів) і де ефективність вирівнювання залежить від достатньої передачі ризику приватному партнер(и)» [14]. У світлі цього визначення розглядається дві категорії взаємодії державного / публічного та приватного секторів в освіті. Одна із них у широкому сенсі називається «контрактним публічно-приватним партнерством», оскільки існує у формі договірних відносин між урядом і приватними постачальниками. Інша описується як «партнерство багатьох зацікавлених сторін в освіті». Термін «контрактне PPP» визначає широкий спектр механізмів, які відкривають для участі приватного сектору (комерційного та некомерційного) у наданні державної освіти. Багатостороннє партнерство в освіті – це термін, в основі якого лежить загальна корпоративна соціальна відповідальність і який призначений для опису форми партнерства, яка не передбачає договірних відносин із визначеною комерційною вигодою для приватного постачальника [7].

Дослідники окреслюють переваги, які приватний сектор привносить до PPP в освітній сфері: 1) приватні постачальники можуть бути більш ефективними в наданні освітніх послуг, оскільки вони звикли до конкурентного тиску з неявними управлінськими та операційними підходами, які відрізняються від тих, що використовуються в публічному секторі; 2) приватні постачальники володіють спеціальними навичками, які можуть бути недоступними в публічному секторі, особливо в галузі інформаційно-комунікаційних технологій, професійно-технічної освіти; 3) приватні постачальники не стикаються з тими ж обмеженнями, що й публічному службовці, наприклад шкала заробітної плати, робота правила, трудовий стаж і жорсткість працевлаштування, що дозволяє їм бути спритнішими у відборі, утриманні, та звільненні працівників; 4) приватні постачальники можуть краще реагувати на зміни потреб ринку праці та бути більш гнучкими при прийнятті та впровадженні інновацій у навчанні; 5) приватні провайдери можуть бути розгорнуті швидше, щоб збільшити доступ до освіти для вразливих груп які були недостатньо охоплені традиційними формами надання освіти; 6) публічні витрати на освіту можуть мати більшу прозорість і підзвітність, коли вони здійснюються через PPP [3].

Л. Вессманн виділяє наступні аспекти громадського та приватного залучення до управління та фінансування школи (таблиця 1)

Кордони та форми взаємодії між публічним та приватним секторами не завжди чітко окреслені, тому часто визначаються за рівнями взаємодії: а) держава укладає контракт із приватним сектором на надання підтримки державному забезпеченню (наприклад, послуги підтримки, консультації, навчання); б) держава замовляє та фінансує деякі прямі послуги приватного сектору; у цьому випадку держава регулює приватну діяльність, але сама є також основним постачальником; с) приватний сектор є основним постачальником, але діє в рамках нормативно-правової бази, визначеної державою [4].

**Переваги залучення громадської та приватної ініціативи  
до управлінських і фінансових процесів школи**

	Позитивні сторони залучення	
	Публічний сектор	Приватний сектор
Оперування	Прищеплення переконань та культурних цінностей	Стимули для стримування витрат та якісні інновації
Фінансування	Дозволяє вибір для сім'ї з кредитними обмеженнями	Підвищена відповідальність

Джерело: Складено автором на основі [20]

**Послуги в сфері освіти, в яких держава виступає замовником**

Що контрактує держава	Що отримує держава
Управлінські, професійні, допоміжні служби (вхідні дані)	Управління школою (управління фінансовими та людськими ресурсами) Допоміжні послуги (харчування та транспорт) Професійні послуги (підготовка вчителів, розробка навчальних програм, доставка підручників, забезпечення якості та додаткові послуги)
Експлуатаційні послуги (процес)	Освіта учнів, управління фінансовими та людськими ресурсами, професійні послуги та обслуговування будівель
Освітні послуги (виходи)	Місця для учнів у приватних школах (шляхом укладання контрактів зі школами про зарахування конкретних студентів)
Доступність об'єктів (вхідні матеріали)	Обслуговування інфраструктури та будівель
Доступність об'єктів та освітні послуги (як входи, так і виходи)	Інфраструктура в поєднанні з послугами (операційні або освітні виходи)

Джерело : складено автором на основі [15]

У приватного сектора може бути законтракований цілий ряд різних послуг, які мають відношення до сфери освіти (таблиця 2).

В освіті контрактні ППП класифікуються в такий спосіб, як : інфраструктура; укладання контрактів на надання освітніх послуг; приватне управління школами; ваучери / субсидії; забезпечення якості в приватному секторі; угоди про співпрацю з публічно-приватному секторі; інновації та дослідження [10].

Основні типи контрактних ППП в освіті визначаються такі, як:

– інфраструктурні ППП: приватному оператору надається франшиза (концесія) для фінансування, будівництва та керування навчальним закладом, таким як державна школа, будівля університету чи гуртожиток. Уряд фактично орендує об'єкт у приватного сектора на певний термін, після чого об'єкт передається державі;

– приватне управління державними школами: державні школи експлуатуються приватними фірмами чи організаціями за контрактом з державним агентством. Школи залишаються державною власністю та фінансуються державою, але ними керує оператор приватного сектору за плату за управління;

– аутсорсинг освітніх послуг: урядові контракти з приватним сектором на надання пов'язаних з освітою послуг, таких як : розробка та / або надання навчальних програм; оцінювання або проведення іспитів; шкільне оцінювання, огляд, перевірка та / або програми вдосконалення школи, а також постачання підручників та інших навчальних матеріалів;

– аутсорсинг значних неосвітніх допоміжних послуг: включає їдальню, транспорт, охорону здоров'я чи послуги з прибирання та експлуатації студентських гуртожитків;

– партнерства для інновацій та досліджень: урядові програми, які заохочують партнерство між виробничими підприємствами та дослідницькими інститутами та сприяють комерціалізації результатів досліджень;

– ваучери та субсидії: уряд надає студентам ваучери щоб вони відвідували приватні школи або прямі субсидії приватним школам [7].

На нашу думку, більш логічно провести розподіл контрактних типів ППП в освітній сфері з позиції безпосереднього впливу на освітній процес, тобто впливу на кінцевий результат здобуття середньої освіти конкретним студентом, та ті, які можуть впливати лише побічно. До першої групи ми відносимо: приватне управління державними школами, ваучери та субсидії для отримання освіти в недержавних школах. Ці форми ППП відрізняються від інших тим, що процес отримання освіти управляється саме приватним, а не державним актором, роль держави – фінансування та загальний контроль, відповідно можуть існувати стимули для покращення якості освіти та зменшення її собівартості.

Програми ППП впливають на результати оцінювання успішності двома різними способами. По-перше, внутрішнє забезпечення функціонування шкіл і характер розподілу ресурсів. По-друге, учні і їх родини користуються перевагами ваучерних програм, що призведе до перерозподілу учнів серед шкіл [15]. Аргументом на користь такої конкуренції є те, що якщо така можливість доступна (наприклад, у ваучерній системі), учні та їх сім'ї будуть робити вибір школи, яка забезпечує найкращу якість освіти [8].

Державні школи, під управлінням приватного актора мають більше автономії, ніж традиційні державні школи впроваджувати інновації та робити власні рішення щодо персоналу, навчальних планів та педагогічних методів, якщо вони слідуєть національному трудовому законодавству та національним академічним стандартам. Приватні школи, що фінансуються державою, можуть бути покращенням традиційних державних систем, оскільки нові оператори мають автономію над вибором і реалізацією їхньої освітньої стратегії, що призводить до інновацій та експериментування [15]. Однак К. Любенські виявив, що приватні постачальники, як правило, надають перевагу традиційним освітнім підходам над експериментом, інновації зазвичай зосереджені на маркетингу і управлінських практиках, але не обов'язково на методах викладання та роботи в класі [11].

До другої групи ППП ми відносимо: інфраструктурні ППП, аутсорсинг освітніх послуг, аутсорсинг значних неосвітніх допоміжних послуг, партнерство для інновацій та досліджень. Всі ці форми не є виключно специфічними саме для сфери шкільної освіти, сфера охорони здоров'я, наприклад, може надати варіанти успішних ППП саме за цими напрямками. ППП з цієї групи можуть підвищити ефективність освітньої сфери в ракурсі використання коштів, збільшивши кількість освітніх послуг, однак нездатні вплинути на якість одержуваної освіти. Однак ці форми ППП орієнтовані на збільшення кількості освітніх послуг у короткостроковій перспективі. Ваучерна система (система субсидій) матиме результат за умов наявності дефіциту місць в школах. Наявність на ринку загальносередньої освіти державних грошей у вигляді ваучерів та попиту на місця в школах призведуть до появи нових місць за умови, що за гроші, які пропонує держава можливо задовольнити вимоги держави в сфері освіти.

Зосереджуючись на першій групі контрактних ППП в освітній сфері або специфічно освітніх ППП ми маємо, що ППП передбачає відхід держави від прямого надання освіти та фокусування на фінансуванні (через ваучери чи субсидії), а також на діяльності з регулювання та оцінки [16]. Розподіл і перегляд ролей і функцій держави – формування освітньої політики та забезпечення фінансування, означає, що приватний сектор надає освітні послуги на основі державних контрактів, з приватними постачальниками для надання певної послуги у визначеній кількості та якості за узгодженою ціною протягом певного періоду часу. Ці договори містять винагороди та санкції, в яких приватний сектор ділиться фінансовими ризиками у наданні державних послуг з представниками публічної влади [15]. Контракти критичні для правильного розподілу ризиків між приватним і публічним сектором, але проблема полягає в тому, щоб зробити це таким чином, щоб створити стимули для приватного сектора доставляти бажані результати за оптимальну ціну [9].

Збільшення ролі приватного сектору в освіті може мати кілька потенціальних переваг перед традиційною державною освітою. Чи будуть ці переваги реалізовані, значною мірою залежить від дизайну партнерства між публічним і приватним сектором, нормативно-правової бази країни, здатності уряду контролювати та виконувати свої контракти з приватним сектором. Спроможність уряду, так і спроможність акторів недержавного сектору впливає на потенціал успішної взаємодії. Розуміння природи недержавного сектору в будь-якому контексті, а також обмеження його власної готовності співпрацювати з урядом є важливою відправною точкою для розробки форм взаємовигідної взаємодії [4].

Збільшення уваги з 1970-1980 рр. до якості освіти визначила підхід до розробки заходів освітньої відповідальності. Знання учнів постають у фокусі підходів і розворот уваги до результатів освіти змінив погляд на звітність, заснований на фінансах і управлінні, на новий вимір. Освітня звітність – це не лише вдосконалення учнів, а також механізми постановки цілей, розподілу повноважень, управління стимулами, побудови спроможності, вимірювання прогресу, звітування про результати та застосування наслідків [1]. Об'єктивна неупереджена система оцінювання успішності учнів стала основою для вимірювання результатів діяльності як з управлінського погляду, так і з позиції соціально-економічної реалізації в суспільстві.

Так, Л. Вессманн, оцінюючи вплив на освітні результати учнів шкіл країн ОЕСР (отриманих за результатами досліджень PISA) з різними варіантами поєднання публічного та приватного оперування та фінансування приходить до цікавих результатів: найгірший варіант – низький рівень публічного фінансування та високий рівень навчання за приватні кошти виключно в публічних школах; суто приватна та суто публічна системи мають приблизно однаковий результат; найкращий варіант – поєднання публічного фінансування та приватного оперування школами [20].

**Висновки та перспективи подальших досліджень цьому напрямі.** У підсумку слід зазначити, що ППП є ефективним інструментом залучення позабюджетних коштів для оновлення освітнього простору та впровадження сучасних управлінських рішень в умовах дефіциту державних ресурсів. Головними перешкодами для імплементації ППП в Україні є правова неузгодженість (зокрема, понять «публічне» і «державне», громадсько-управлінське партнерства), відсутність прозорих методик оцінки ефективності та типових освітніх контрактів. Водночас суттєвим гальмом виступає невизначеність вимог до потенційних партнерів, зокрема відсутність законодавчо закріплених критеріїв щодо їх досвіду та статусу, що нівелює можливість об'єктивного відбору надійних контрагентів [27]. Партнерства доцільно класифікувати за рівнем впливу на кінцевий освітній результат: прямі (ваучери, приватне управління школами) та побічні (інфраструктурні концесії, аутсорсинг послуг). Ключова роль у забезпеченні результативності ППП належить органам місцевого самоврядування, які виступають ініціаторами проєктів і мають

гарантувати відсутність соціальної дискримінації та інклюзивність доступу до освіти. Успіх партнерства фундаментально залежить від чіткості прописаних у контракті кількісних і якісних результатів, справедливого розподілу ризиків між державою і бізнесом та рівня сприйняття таких моделей суспільством.

Перспективами подальших досліджень є розроблення та адаптацію конкретних моделей, наприклад, Private Finance Initiative, до специфіки повоєнної відбудови шкільної інфраструктури в Україні; формування чітких методологічних інструментів та критеріїв для оцінювання ефективності освітніх проєктів ППП, які б враховували не лише економічну вигоду, а й показники інклюзивності, справедливості, доступності; дослідження механізмів запобігання освітній нерівності, соціальній сегрегації при впровадженні ринково орієнтованих моделей управління закладами середньої освіти.

#### Список використаних джерел:

1. Adams J. E. Jr., Kirst M. W. New demands and concepts for educational accountability: Striving for results in an era of excellence. *Handbook of Research on Educational Administration* / In J. Murphy and K. S. Louis (Eds.), Handbook of research in educational administration. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. pp. 463-489.
2. Anita A., Wulandari Y., Puspitasari N. L. G. D., Mulawarman W. G., Haryaka U. Analisis Literatur: Tantangan dan Peluang Public-Private Partnership (PPP) dalam Pembiayaan Pendidikan Dasar dan Menengah di Kalimantan Timur. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*. 2025. № 5(2). pp. 926–936. DOI: <https://doi.org/10.37481/jmh.v5i2.1429>
3. Arcia G., Holloway A., Mulcahy-Dunn A. Guide to Public-Private Partnerships in Basic Education. 2024. USAID. URL: [https://www.academia.edu/108768143/Guide\\_to\\_Public\\_Private\\_Partnerships\\_in\\_Basic\\_Education](https://www.academia.edu/108768143/Guide_to_Public_Private_Partnerships_in_Basic_Education).
4. Batley R., McLoughlin C. State Capacity and Non-State Service Provision in Fragile and Conflict-Affected States: technical report. Birmingham : University of Birmingham, 2009. URL: <https://gsdrc.org/publications/state-capacity-and-non-state-service-provision-in-fragile-and-conflict-affected-states/>
5. Baum D. R. The effectiveness and equity of public-private partnerships in education: A quasi-experimental evaluation of 17 countries. *Education Policy Analysis Archives*, 2018. 26, 105–105. DOI: <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3436>
6. Bosanac M. Analysis of public: Private partnerships in education. *Univerzitetska Misao – Casopis Za Nauku Kulturu i Umjetnost Novi Pazar*, 2022. 21, 126–139. DOI: <https://doi.org/10.5937/univmis2221126b>
7. Education International. Public Private Partnerships in Education. September 2009. URL: [https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/200909\\_publication\\_Public-Private-Partnership-in-Education\\_en.pdf](https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/200909_publication_Public-Private-Partnership-in-Education_en.pdf)
8. Friedman M. Role of Government in Education. *Economics and the Public Interest* / ed. by R. Solo. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1955. P. 123–144. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEEFriedmanRoleOfGovtable.pdf>
9. Hurst C. An Economic Analysis of Ireland's First Public Private Partnership. *International Journal of Public Sector Management*. 2004. Vol. 17, No. 5. <https://doi.org/10.1108/09513550410546570>
10. LaRocque N. Public Private Partnerships in Education. 2007. URL: [https://www.researchgate.net/publication/44838931\\_Public-private\\_partnerships\\_in\\_basic\\_education\\_An\\_international\\_review](https://www.researchgate.net/publication/44838931_Public-private_partnerships_in_basic_education_An_international_review)
11. Lubienski C. Do Quasi-Markets Foster Innovation in Education? A Comparative Perspective. OECD Education Working Papers. Publishing. 2009. No. 25. Paris : OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/221583463325>.
12. Ma L., Hu Y., Zhu L., Ke Y. Are public—private partnerships still an answer for social infrastructure? A systematic literature review. *Frontiers of Engineering Management*. 2023. № 10 (3), pp. 467–482. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42524-023-0249-1>
13. Muleya F., Zulu S. L., Nanchengwa P. C. Investigating the role of the public private partnership act on private sector participation in PPP projects: a case of Zambia. *International Journal of Construction Management*. 2019. 20(6), pp. 598–612. DOI: <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1703088>
14. OECD. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264046733-en>
15. Patrinos H. A., Barrera-Osorio F., Guáqueta J. The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education. Washington, DC : World Bank Publications, 2009. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/453461468314086643/pdf/479490PUB0Role101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
16. Robertson S. L., Verger A. Governing Education Through Public Private Partnerships. Bristol : Centre for Globalisation, Education and Societies, University of Bristol, 2012. URL: <https://susan-lee-robertson.com/wp-content/uploads/2012/07/2012-robertson-verger-governing-education.pdf>
17. Sajida S., Kusumasari B. (Public private partnership implementation in education sector: a systematic literature review. *International Journal of Management in Education*. 2023. № 17(5). pp. 520–539. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijmie.2023.133217>
18. Septariani S. F., Yuliana L. The Bibliometric Analysis of Public-Private Partnership in the Field of Education. *AL-TANZIM JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM*. 2025. № 9(1), pp. 196–210. DOI: <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.9793>

19. Verger, A., Moschetti, M. C., & Fontdevila, C. (). How and why policy design matters: understanding the diverging effects of public-private partnerships in education. *Comparative Education*. 2020. № 56 (2), pp. 278–303. DOI: <https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1744239>
20. Woessmann, L. Public-Private Partnerships and Schooling Outcomes Across Countries. *CESifo Working Paper Category 1: Public Finance*. Munich : CESifo, 2006. №. 1662. URL: [https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1\\_wp1662.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1_wp1662.pdf)
21. Богуславська С. І. Використання інструментів державно-приватного партнерства для повоєнного відновлення економіки України. *БізнесІнформ*. 2023. №10(549), С.76–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85>
22. Бородієнко О., Ничкало Н., Малихіна Я., Кузь О., Коротков Д. Публічно-приватне партнерство в освіті як передумова зростання регіональних ринків праці: Аналіз зарубіжного досвіду. Фінансово-кредитна діяльність : проблеми, теорії та практики, 2021. № 1(36), С. 408–420. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031>
23. Брайловський І. А. Моделі державно-приватного партнерства. *Академічні Візії*. 2026. Вип. 50. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18487093>
24. Губенко В. Публічно-приватне партнерство у контексті реалізації реформи нової української школи та подолання освітніх викликів в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 10. С. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-45-56>
25. Дьоміна І. О. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку загальної середньої освіти в Україні : дис. ... д-ра філос. : 281 Публічне управління та адміністрування / Дьоміна Інна Олександрівна. Київ, 2023. 227 с.
26. Мартинова Л. Б., Юрчик І. Б. Публічно-приватне партнерство як засіб комунікації в соціальній сфері. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 350 (1), С. 223–230. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-28>
27. Палажченко К. С. Нормативно-правова характеристика державно-приватного партнерства у сфері надання освітніх послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 149–154. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.149>
28. Шемігон О. І., Вихор М. В., Руденко М. В. Публічно-приватне партнерство як інструмент соціально-економічного розвитку села. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 12. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.31>
29. Якубів В. М., Бурик М. М. Взаємодія бізнесу та місцевої влади в контексті формування корпоративної соціальної відповідальності. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. №1, С. 87–95. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-11>

#### References:

1. Adams, J. E. Jr., & Kirst, M. W. (1999) New demands and concepts for educational accountability: Striving for results in an era of excellence. *Handbook of Research on Educational Administration* / In J. Murphy and K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research in educational administration* (pp. 463-489, 2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
2. Anita, A., Wulandari, Y., Puspitasari, N. L. G. D., Mulawarman, W. G., & Haryaka, U. (2025). Analisis Literatur: Tantangan dan Peluang Public-Private Partnership (PPP) dalam Pembiayaan Pendidikan Dasar dan Menengah di Kalimantan Timur. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(2), 926–936. <https://doi.org/10.37481/jmh.v5i2.1429>
3. Arcia, G., Holloway, A., & Mulcahy-Dunn, A. (2024) Guide to Public-Private Partnerships in Basic Education. USAID. URL: [https://www.academia.edu/108768143/Guide\\_to\\_Public\\_Private\\_Partnerships\\_in\\_Basic\\_Education](https://www.academia.edu/108768143/Guide_to_Public_Private_Partnerships_in_Basic_Education)
4. Batley, R., & McLoughlin, C. (2009). State Capacity and Non-State Service Provision in Fragile and Conflict-Affected States: technical report. Birmingham: University of Birmingham, URL: <https://gsdrc.org/publications/state-capacity-and-non-state-service-provision-in-fragile-and-conflict-affected-states/>
5. Baum, D. R. (2018). The effectiveness and equity of public-private partnerships in education: A quasi-experimental evaluation of 17 countries. *Education Policy Analysis Archives*, 26, 105–105. <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3436>
6. Bosanac, M. (2022). Analysis of public: Private partnerships in education. *Univerzitetska Misao*, 21, 126–139. <https://doi.org/10.5937/univmis2221126b>
7. Education International. Public Private Partnerships in Education. September 2009. URL: [https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/200909\\_publication\\_Public-Private-Partnership-in-Education\\_en.pdf](https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/200909_publication_Public-Private-Partnership-in-Education_en.pdf)
8. Friedman, M. (1955). Role of Government in Education. *Economics and the Public Interest* / ed. by R. Solo. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, P. 123–144. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEEFriedmanRoleOfGovtable.pdf>
9. Hurst, C. (2004). An Economic Analysis of Ireland's First Public Private Partnership. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 17, No. 5. <https://doi.org/10.1108/09513550410546570>
10. LaRocque, N. (2007). Public Private Partnerships in Education. URL: [https://www.researchgate.net/publication/44838931\\_Public-private\\_partnerships\\_in\\_basic\\_education\\_An\\_international\\_review](https://www.researchgate.net/publication/44838931_Public-private_partnerships_in_basic_education_An_international_review)
11. Lubienski, C. (2009). Do Quasi-Markets Foster Innovation in Education? A Comparative Perspective. OECD Education Working Papers. No. 25. Paris : OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/221583463325>.

12. Ma, L., Hu, Y., Zhu, L., & Ke, Y. (2023). Are public—private partnerships still an answer for social infrastructure? A systematic literature review. *Frontiers of Engineering Management*, 10(3), 467–482. <https://doi.org/10.1007/s42524-023-0249-1>
13. Muleya, F., Zulu, S. L., & Nanchengwa, P. C. (2019). Investigating the role of the public private partnership act on private sector participation in PPP projects: a case of Zambia. *International Journal of Construction Management*, 20(6), 598–612. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1703088>
14. OECD. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. Paris : OECD Publishing, 2008. <https://doi.org/10.1787/9789264046733-en>
15. Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., & Guáqueta, J. The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education. Washington, DC : World Bank Publications, 2009. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/453461468314086643/pdf/479490PUB0Role101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
16. Robertson, S. L., & Verger, A. Governing Education Through Public Private Partnerships. Bristol : Centre for Globalisation, Education and Societies, University of Bristol, 2012. URL: <https://susan-lee-robertson.com/wp-content/uploads/2012/07/2012-robertson-verger-governing-education.pdf>
17. Sajida, S., & Kusumasari, B. (2023). Public private partnership implementation in education sector: a systematic literature review. *International Journal of Management in Education*, 17(5), 520–539. <https://doi.org/10.1504/ijmie.2023.133217>
18. Septariani, S. F., & Yuliana, L. (2025). The Bibliometric Analysis of Public-Private Partnership in the Field of Education. *Al-tanzim jurnal manajemen pendidikan islam*, 9 (1), 196–210. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.9793>
19. Verger, A., Moschetti, M. C., & Fontdevila, C. (2020). How and why policy design matters: understanding the diverging effects of public-private partnerships in education. *Comparative Education*, 56(2), 278–303. <https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1744239>
20. Woessmann, L. (2006). Public-Private Partnerships and Schooling Outcomes Across Countries. *CESifo Working Paper* No. 1662. Category 1: Public Finance. Munich : CESifo, URL: [https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1\\_wp1662.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/cesifo1_wp1662.pdf)
21. Bohuslavskaya, S. I. (2023). Vykorystannia instrumentiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Use of public-private partnership instruments for the post-war recovery of Ukraine's economy]. *BiznesInform*, 10(549), 76–85. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-76-85>
22. Borodiienko, O., Nychkalo, N., Malykhina, Ya., Kuz, O., Korotkov, D. (2021). Publichno-pryvatne partnerstvo v osviti yak peredumova zrostannia rehionalnykh rynkiv pratsi: analiz zarubizhnogo dosvidu [Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 1(36), 408–420. <https://doi.org/10.18371/fcapt.v1i36.228031>
23. Brailovskyi I. A. (2026). Modeli derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Models of public-private partnership]. *Akademichni vizii*, 50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18487093>
24. Hubenko, V. (2024). Publichno-pryvatne partnerstvo u konteksti realizatsii reformy novoi ukrainskoi shkoly ta podolannia osvitnikh vyklykiv v Ukraini [Public-private partnership in the context of implementing the reform of the New Ukrainian School and overcoming educational challenges in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia* [Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement], 10, 45–56. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-45-56>
25. Domina, I. O. (2023). Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku zahalnoi serednoi osvity v Ukraini [Public-private partnership as a mechanism for the development of general secondary education in Ukraine]: dys. ... d-ra filos. : 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia / Domina Inna Oleksandrivna. Kyiv, 227 p.
26. Martynova, L. B., Yurchuk, I. B. (2026). Publichno-pryvatne partnerstvo yak zasib komunikatsii v sotsialnii sferi [Public-private partnership as a means of communication in the social sphere]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 350(1), 223–230. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-28>
27. Palazhchenko, K. S. (2021). Normatyvno-pravova kharakterystyka derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi nadannia osvitnikh posluh [Regulatory and legal characteristics of public-private partnership in the field of educational services]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 19, 149–154. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.19.149>
28. Shemihon, O. I., Vykhor, M. V., Rudenko, M. V. (2019). Publichno-pryvatne partnerstvo yak instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku sela [Public-private partnership as a tool for socio-economic development of rural areas]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 12, 31–36. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.31>
29. Yakubiv, V. M., Buryk, M. M. (2024). Vzaiemodiia biznesu ta mistsevoi vlady v konteksti formuvannia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Interaction between business and local authorities in the context of forming corporate social responsibility]. *Tsentrlnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia* [, 1, 87–95. <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-11>

Дата першого надходження статті до видання: 11.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Л. М. Івашова**, доктор наук з державного управління, професор, професорка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів <https://orcid.org/0000-0003-3176-919X>

**Н. І. Шевченко**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів <https://orcid.org/0000-0001-6386-8198>

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕШІНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

У статті досліджується проблематика впливу процесів цифровізації на ефективність податкового адміністрування, зниження рівня тіньової економіки та мінімізацію корупційних ризиків у діяльності податкових органів. Обґрунтовано, що традиційні методи податкового контролю, які базуються на безпосередньому контакті платника податків та інспектора, містять значну дискреційну складову та є фундаментальним підґрунтям для виникнення корупційних схем. Доведено, що впровадження цифрових технологій та комплексних цифрових рішень є безальтернативним шляхом реформування податкової системи. У роботі детально проаналізовано ключові цифрові інструменти, які вже імplementовані або перебувають на стадії впровадження в Україні, а саме: Електронний кабінет платника податків, Система моніторингу критеріїв оцінки ризиків (СМКОР), програмні реєстратори розрахункових операцій (ПРРО), система електронного адміністрування ПДВ та реалізації підакцизних товарів (e-Акциз). Особливу увагу приділено технологіям аналізу великих даних (Big Data) та ризик-орієнтованому підходу, які дозволяють автоматизувати процеси відбору платників для перевірок, виключаючи суб'єктивний фактор та можливості e-аудиту. Визначено, що автоматизація процесів фіскалізації готівкових розрахунків через ПРРО стала потужним драйвером виведення з тіні сегменту малого та середнього підприємництва. Водночас у статті окреслено низку викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією, зокрема питання кібербезпеки, захисту баз даних від несанкціонованого втручання та необхідності постійної адаптації нормативно-правової бази до стрімкого технологічного розвитку. Зроблено висновок, що концептуальний перехід податкової служби від фіскально-карального органу до непомітного, але високотехнологічного сервісу є головною запорукою подолання системної корупції та забезпечення стабільних податкових надходжень до бюджету.

Ключові слова: цифровізація, податкове адміністрування, податкова система, демінізація економіки, корупційні ризики, антикорупційні заходи, СМКОР, ПРРО, Big Data, тіньові схеми, податковий контроль, e-аудит.

**L. M. Ivashova, N. I. Shevchenko. Digital transformation of tax administration as a tool for economy definition and fighting corruption**

The article examines the issue of the impact of digitalization processes on the efficiency of tax administration, reducing the level of the shadow economy and minimizing corruption risks in the activities of tax authorities. It is substantiated that traditional methods of tax control, which are based on direct contact between the taxpayer and the inspector, contain a significant discretionary component and are the fundamental basis for the emergence of corruption schemes. It is proven that the introduction of digital technologies and complex digital solutions is an alternative way to reform the tax system. The paper analyzes in detail the key digital tools that have already been implemented or are in the process of being implemented in Ukraine, namely: the Taxpayer's Electronic Cabinet, the Risk Assessment Criteria Monitoring System (SMCOR), software registrars of settlement operations (PRRO), the system of electronic administration of VAT and the sale of excisable goods (e-Excise). Particular attention is paid to big data analysis technologies (Big Data) and a risk-oriented approach, which allow automating the processes of selecting payers for inspections, eliminating the subjective factor and the possibilities of e-audit. It is determined that the automation of the processes of fiscalization of cash payments through PRRO has become a powerful driver of bringing the small and medium-sized business segment out of the shadows. At the same time, the article outlines a number of challenges related to digital transformation, in particular the issues of cybersecurity, protecting databases from unauthorized interference, and the need for constant adaptation of the regulatory framework to rapid technological development. It is concluded that the conceptual transition of the tax service from a fiscal and punitive body to an inconspicuous but high-tech service is the main key to overcoming systemic corruption and ensuring stable tax revenues to the budget.

Key words: digitalization, tax administration, tax system, de-shadowing of the economy, corruption risks, anti-corruption measures, SMCOR, PRRO, Big Data, shadow schemes, tax control, e-audit.



© Л. М. Івашова, Н. І. Шевченко, 2026

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

**Постановка проблеми.** Тіньова економіка та системна корупція у сфері оподаткування залишаються одними з найгостріших проблем, що стримують економічний розвиток держави. За оцінками різних міжнародних та вітчизняних інституцій, рівень тіньової економіки в Україні традиційно коливався в межах 30-40% від офіційного ВВП. Значна частина цього обсягу генерується через схеми ухилення від сплати податків, зокрема махінації з податком на додану вартість (ПДВ), приховування реальних обсягів готівкової виручки та неофіційне працевлаштування. Історично склалося так, що складність адміністрування та широкі дискреційні повноваження посадових осіб створювали ідеальне середовище для корупції. Єдиним ефективним механізмом руйнування таких умов є цифрова трансформація процесів – усунення «людського фактора» шляхом алгоритмізації та автоматизації процедур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика корупції, тіньової економіки та пошуку дієвих механізмів податкового адміністрування є предметом постійного наукового дискурсу. Фундаментальні засади сутності тіньової економіки, її особливостей та загальних шляхів легалізації глибоко розкрито у класичних працях З.С. Варналія [1]. На сучасному етапі ці дослідження розширюються через призму євроінтеграційних прагнень України [2] та державної безпеки, зокрема, І.В. Супрунова [2] ґрунтовно дослідила державну політику у сфері детінізації як структурну складову безпеки національної економіки.

Еволюційний аспект розвитку податкових систем та податкового обліку в історичній та технологічній ретроспективі детально проаналізовано колективом авторів на чолі з Д.О. Грицишеним [4]. Водночас перехід до цифрової економіки змусив науковців сфокусуватися на новітніх інструментах фіскальної політики. Так, базові концепції податкового регулювання в умовах формування цифрової економіки в Україні були закладені В.Г. Бодровим [5], а специфіку податкового контролю в нових цифрових реаліях розкрито у працях В.В. Пухальського [6].

Значну увагу вітчизняні вчені приділяють практичному інструментарію податкових органів. Аналітичний огляд розвитку цифрових інструментів податкового адміністрування наведено в працях Ю.В. Касперович [7]. Окремо варто відзначити дослідження правових аспектів цифровізації, зокрема В.П. Мороз [8] акцентує увагу на використанні ІТ-технологій для забезпечення принципу належної обачності у податковому адмініструванні. Безпосередньо вплив технологій на рівень тіньового сектору досліджено у працях М. Хмиза, С. Петкова та ін. [9], які розглядають цифровізацію податкової системи як прямий інструмент боротьби з тіньовою економікою, а концепцію «податків майбутнього» та адміністрування в умовах тотальної цифровізації досліджували С.В. Іванов, В.Д. Чекіна та Г.В. Разумова [10].

Крім того, важливим орієнтиром є аналітичні звіти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо глобальних трендів цифровізації податкового адміністрування [11, 12]. Незважаючи на потужну теоретичну базу, сформовану згаданими науковцями, стрімке оновлення законодавства (зокрема, впровадження новітніх систем СМКОР, ПРРО та стандарту SAF-T UA) постійна еволюція схем ухилення від оподаткування вимагають подальшого узагальнення практики застосування цифрових інструментів, що й зумовлює мету даної статті.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні значний масив досліджень присвячений антикорупційному потенціалу електронного урядування у фіскальній сфері. Впровадження інформаційних технологій сприяє підвищенню прозорості, зменшує корупційні ризики та покращує взаємодію між платниками податків і контролюючими органами. Науковці Національного інституту стратегічних досліджень акцентують на необхідності поглиблення міжвідомчої взаємодії, зокрема між Державною податковою службою (ДПС) та Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) з розробки спільних методичних підходів до моніторингу способу життя та непрямих методів контролю розглядаються як дієвий механізм упередження фіскальних порушень [7, с. 5].

Як зауважують науковці [2, 8-10] автоматизація обробки даних та мінімізація людського фактору через електронні сервіси є базовою умовою зниження рівня корупції в органах ДПС, оскільки в основі податкової корупції лежить асиметрія інформації та контактність процедур. Традиційне паперове адміністрування надавало інспектору монопольне право трактувати норми законодавства та приймати рішення щодо застосування штрафних санкцій. Серед найбільш поширених тіньових схем, що потребували корупційного сприяння, можна виділити:

- 1) «скрутки» ПДВ – формування фіктивного податкового кредиту шляхом підміни номенклатури товарів;
- 2) реалізація неврахованої готівкової продукції без застосування касових апаратів (РРО);
- 3) контрабандні потоки та нелегальний обіг підакцизних товарів.

Руйнація цих схем можлива лише за умови створення цифрового середовища, де транзакції фіксуються в режимі реального часу, а відхилення ідентифікуються машинними алгоритмами. Для цього в Україні використовується певний арсенал цифрових інструментів, практика застосування якого визначена на законодавчому рівні.

Наразі цифрова інфраструктура податкової системи України базується на нормах Податкового кодексу України (далі ПКУ), зокрема означена положеннями Розділу II «Адміністрування податків, зборів, платежів» та орієнтована на подолання корупційних ризиків.

Зокрема, відповідно до ст. 42-1 ПКУ [13], Електронний кабінет платника податків забезпечує безконтактну взаємодію – це фундаментальний антикорупційний інструмент, який ліквідував поняття «домовитися з інспектором при поданні звітності». Усі дії платника та органу фіксуються системою з використанням кваліфікованого електронного підпису (далі КЕП).

Система моніторингу критеріїв оцінки ризиків (далі СМКОР), що запроваджена відповідно до п. 201.16 ПКУ та регламентована Постановою КМУ № 1165 [14], автоматично аналізує податкові накладні перед їх реєстрацією в Єдиному реєстрі податкових накладних (далі ЄРПН). СМКОР зіставляє обсяги «входу» та «виходу» товарів, перевіряє наявність трудових ресурсів і виробничих потужностей. Якщо система бачить ознаки фіктивності, вона автоматично блокує накладну. Це усунуло можливість податківців «заплющувати очі» на масиви фіктивного кредиту. Наразі система блокує близько 0,5-1,0% накладних, але це саме ті ризикові операції, які раніше формували багатомільярдні втрати бюджету.

Програмні РРО (ПРРО). Закон України № 128-IX [15] здійснив революцію у фіскалізації розрахунків, дозволивши використовувати замість дорогих класичних касових апаратів звичайні смартфони чи планшети з відповідним ПЗ. Дані про кожну транзакцію миттєво передаються на сервер ДПС. Це кардинально звузило поле для тіншового готівкового обігу, який є живильним середовищем для виплати зарплат у «конвертах» та придбання нелегальних товарів.

Відповідно до Закону України № 1017-IX [16], внесено зміни до ст. 85 ПКУ [8], відповідно до яких Україна переходить до використання стандартних файлів аудиту для податкової служби (Standard Audit File for Tax – далі SAF-T). Це єдиний електронний формат даних, який платник податків надає для автоматизованого аналізу. При цьому замість тисяч паперових копій первинних документів, підприємство вивантажує файл зі своєї облікової системи. Алгоритми ДПС миттєво порівнюють дані з реєстрами накладних та банківськими виписками. Таким чином включається антикорупційний ефект коли Е-аудит мінімізує суб'єктивізм інспектора під час виїзних перевірок, а висновки про порушення робить програма на основі математичних розбіжностей, що унеможлиблює «виторгування» штрафів. При цьому перехід до е-аудиту це не просто «перевірка в комп'ютері», а зміна філософії: від «покарати» до «виявити системну помилку та виправити її».

Сучасне адміністрування переходить від концепції перевірки після завершення періоду («post-audit») до перевірка дотримання законодавства в режимі реального часу («compliance in real-time»), адже сьогодні Державна податкова служба України оперує петабайтами інформації, а застосування технологій Big Data дозволяє здійснювати перехресний аналіз через інструменти: співставлення даних ЄРПН, митних декларацій та банківських виписок; виявлення прихованих зв'язків між контрагентами для викриття транзитних фінансових груп.

Ризик-орієнтований підхід, закріплений у ст. 77 ПКУ [13], означає, що планові перевірки формуються автоматизовано. Інспектор не може за власним бажанням включити підприємство до плану-графіка перевірок – це робить машина на основі індикаторів ризику (наприклад, рівень сплати податку на прибуток нижче середньогалузевого).

Також важливим є те, що цифровізація робить Україну зрозумілою для міжнародних інвесторів (відповідність стандартам OECD та FATF) та наближає процеси податкового адміністрування до європейських норм і стандартів.

Загалом застосування цифрових інструментів має суттєві переваги над традиційними інструментами податкового адміністрування (табл. 1).

Аналіз даних таблиці 1 дозволяє стверджувати, що перехід від традиційного до цифрового адміністрування є зміною самої парадигми відносин «держава – бізнес». Ключовим аспектом тут є перехід від реактивного контролю (перевірка того, що вже відбулося) до превентивного моніторингу. Основними перевагами цифровізації процесів податкового адміністрування є:

– по-перше, *деперсоналізація контролю*, а це головна антикорупційна перемога цифровізації, що полягає у фізичному віддаленні контролера від об'єкта контролю. Адже коли рішення про блокування ризикової операції

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика традиційного та цифрового податкового адміністрування**

Параметр порівняння	Традиційна модель (паперова)	Цифрова модель (Data-driven)
Взаємодія з платником	Очний контакт, фізичне подання документів.	Дистанційна через Е-кабінет та API.
Прийняття рішень	Дискреційні повноваження інспектора (суб'єктивізм).	Автоматизовані алгоритми та ШІ (об'єктивізм).
Швидкість реакції	Пост-фактум (через місяці/роки).	У реальному часі (Real-time compliance).
Аналіз ризиків	Вибірковий, часто за «наводкою» або симпатією.	Тотальний скринінг 100% операцій системою СМКОР.
Корупціогенність	Висока (через людський фактор).	Мінімальна (програма не бере хабарів).

Джерело: розроблено авторами

приймає алгоритм СМКОР, зникає простір для «торгу», оскільки програма не має особистого інтересу та діє за наперед заданими критеріями;

– по-друге, *об'єктивізація вибору об'єктів перевірки*, оскільки якщо раніше включення підприємства до плану перевірок могло бути інструментом тиску, то цифрова модель Data-driven базується на математичних індикаторах. Таким чином, сумлінний бізнес отримує «імунітет» від безпідставних візитів інспекторів, що значно покращує інвестиційний клімат.

Окремим вектором подолання тіньових схем в оподаткуванні є цифровізація митних процедур, що базується на вимогах Митного кодексу України [17] та Митного кодексу ЄС [18]. При цьому Нова комп'ютеризована транзитна система (NCTS Phase 5) забезпечує обмін даними про транзит у реальному часі між 36 країнами. Це унеможливило схеми «перерваного транзиту», коли товар зникає на території країни без сплати мит.

Також цифровізація дозволяє здійснювати контроль у формах пост-митного контролю та митного е-аудиту не на кордоні (що створює черги та корупційні ризики), а після випуску товару у вільний обіг. А використання Автоматизованої системи аналізу ризиків (АСУР) забезпечує аналіз митної вартості подібних товарів по всьому світу в автоматичному режимі. Якщо задекларована ціна нижча за індикативну без об'єктивних причин, система автоматично генерує вимогу про донарахування платежів.

Детальний розгляд цифрових інструментів, наведених у таблиці 2, демонструє їхню вузькоспеціалізовану ефективність проти конкретних видів економічних злочинів, зокрема:

1. *Ліквідація системного шахрайства з ПДВ*. Завдяки інтеграції СМКОР та ЄРПН, держава отримала можливість бачити «ланцюги» перепродажу товарів у реальному часі. Це зробило схеми «скруток» (коли папір за документами перетворюється на зерно) економічно недоцільними, оскільки система миттєво ідентифікує невідповідність товарних залишків.

2. *Детінізація готівки через ПРРО*. Аналіз показує, що впровадження програмних РРО не лише спростило роботу бізнесу, а й створило «цифровий слід» кожної розрахункової операції. Це є критично важливим для боротьби з «сірим» імпортом, оскільки тепер кожен товар на полиці магазину має бути підтверджений фіскальним чеком у базі даних ДПС.

3. *Міжнародна синергія (NCTS)*. Узагальнення даних щодо митних інструментів підтверджує, що корупція на митниці долається через транскордонний обмін даними. Коли інформація про вантаж, випущений у Польщі, автоматично з'являється в українській системі NCTS, місцевий митник втрачає можливість змінити код товару або його вагу, оскільки будь-яка розбіжність буде автоматично зафіксована міжнародною системою.

Зазначені трансформації відповідають вимогам Директив ЄС [19, 20] та рекомендаціям Глобального форуму ОЕСР з питань прозорості та обміну інформацією для податкових цілей [21], що забезпечують податкову прозорість.

Незважаючи на суттєві успіхи в цифровізації процесів моніторингу та контролю у сфері оподаткування, залишаються критичні виклики щодо:

1) *кібербезпеки та захисту інсайдерської інформації*, адже й сьогодні існує ризик несанкціонованого втручання в бази даних з метою зняття статусів «ризиковості» з підприємств (так званий ІТ-фактор корупції), що вимагає впровадження технологій блокчейн для забезпечення незмінності реєстрів;

2) *кадрового потенціалу*, оскільки для управління складними аналітичними системами податкової служби потрібні не класичні ревізори, а дата-аналітики та фахівці з економічної кібернетики.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Цифрова трансформація є найефективнішим щепленням проти корупції в органах податкового адміністрування. Заміна дискреційних повноважень чиновника на машинні алгоритми ліквідує підґрунтя для корупційних змов. Такі інструменти як СМКОР, ПРРО та електронний акциз довели свою спроможність руйнувати тіньові схеми формування податкового кредиту та приховування готівки. Водночас для повної детінізації економіки необхідна подальша інтеграція баз даних різних державних органів,

Таблиця 2

**Ключові цифрові інструменти та їх роль у подоланні тіньових схем**

Цифровий інструмент	Об'єкт контролю / Схема, що ліквідується	Нормативне підґрунтя (ПКУ/МКУ)
СМКОР / ЄРПН	Боротьба зі «скрутками» ПДВ та фіктивним податковим кредитом.	ст. 201 ПКУ, Постанова КМУ №1165
ПРРО	Детінізація готівкової виручки, боротьба з «сірим» імпортом.	Закон №128-IX, ст. 3 Закону про РРО
SAF-T UA (Е-аудит)	Усунення маніпуляцій при перевірках великих платників.	ст. 85 ПКУ (щодо надання файлу SAF-T)
е-Акциз	Протидія нелегальному обігу пального та алкоголю.	Розділ VI ПКУ
NCTS (Митниця)	Ліквідація схем з підміною товару під час транзиту.	ст. 90-102 МКУ

Джерело: розроблено авторами на основі [13 – 18]

розвиток аналітичного блоку ДПС на основі технологій штучного інтелекту та посилення інформаційної безпеки системи. Цифрова податкова майбутнього – це сервіс, який працює непомітно для сумлінного бізнесу, але миттєво реагує на алгоритмічні відхилення, роблячи несплату податків технічно неможливою та економічно не вигідною.

#### Список використаних джерел:

1. Варналій З.С. Тіньова економіка сутність, особливості та шляхи легалізації: монографія. К.: НІСД, 2006. 576 с.
2. Івашова Л. М., Шевченко Н. І., Виноградова Н. Л. Особливості реалізації антикорупційної політики та протидії тіньовому сектору економіки у світлі євроінтеграційних прагнень України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. №3 (34). С.40-49. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/6.pdf>
3. Супрунова І.В. Державна політика у сфері детінізації національної економіки як структурної складової державної безпеки: монографія. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2021. 340 с.
4. Грицишен Д. О., Юхименко-Назарук І. А., Абрамова І. В., Ісламлі Д. Еволюційний аспект розвитку податкових систем та податкового обліку. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. № 1(111), С. 3–13. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-3-13](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-3-13)
5. Бодров В. Г. Податкове регулювання в умовах формування цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 30-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\\_2018\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_7).
6. Пухальський В.В. Податковий контроль в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_25).
7. Касперович Ю.В. Розвиток цифрових інструментів податкового адміністрування та контролю: аналітична записка. // Центр економічних і соціальних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень. 2021. 6 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/tsyfrovi-instrumenty\\_24112021.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/tsyfrovi-instrumenty_24112021.pdf)
8. Мороз В.П. Використання інформаційних технологій у реалізації принципу належної обачності в податковому адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2025. Випуск 87: частина 3. С. 84-88. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/14-2.pdf>.
9. Хмиз М., Петков С., Милянник З. та ін. Цифровізація податкової системи та податкове регулювання як інструмент боротьби з тіньовою економікою. *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. С. 1008–1014. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.96> – 13
10. Іванов С.В., Чекіна В.Д., Разумова Г.В. Податки майбутнього: адміністрування в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С.54-60. URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43\\_2022ua/11.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/11.pdf).
11. Tax Administration 3.0: The Digital Era. OECD Publishing, Paris, 2020. URL: <https://www.oecd.org/tax/administration/tax-administration-3-0-the-digitalera.htm>
12. Tax Administration: Comparative Information Series 2022. OECD Publishing, Paris, 2023. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/taxadministration-2022\\_1e797131-en](https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/taxadministration-2022_1e797131-en)
13. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
14. Про затвердження порядку з питань зупинення реєстрації податкової накладної / розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.2019 р. № 1165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2019-%D0%BF>.
15. Про внесення змін до Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» та інших законів України щодо детінізації розрахунків у сфері торгівлі та послуг : Закон України від 20.09.2019 р. № 128-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/128-20>.
16. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо лібералізації застосування реєстраторів розрахункових операцій платниками єдиного податку та скасування механізму компенсації покупцям (споживачам) за скаргами щодо порушення встановленого порядку проведення розрахункових операцій частини суми застосованих штрафних санкцій: Закон України від 01.12.2020 р. № 1017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-20#Text>.
17. Митний кодекс України: Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI (із змінами та доповненнями, зокрема згідно із Законом № 3926-IX від 2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
18. Митний кодекс ЄС: Регламент (ЄС) № 952/2013 Європейського Парламенту і Ради від 9 жовтня 2013 року, що встановлює Митний кодекс Союзу (перегляд). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R0952> (дата звернення: 08.05.2026).
19. Директива Ради ЄС 2006/112/ЄС від 28 листопада 2006 року про спільну систему податку на додану вартість (із змінами щодо цифровізації звітності та пакету ViDA — VAT in the Digital Age). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:32006L0112>
20. Директива Ради ЄС 2011/16/ЄС від 15 лютого 2011 року про адміністративне співробітництво у сфері оподаткування (та наступні правки DAC7/DAC8 щодо автоматичного обміну даними про доходи від цифрових платформ). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32011L0016>

21. Податкова прозорість: EOIR / AEOI CRS. Посібник із впровадження / Міністерство фінансів України підготовлено за матеріалами Глобального форуму з питань прозорості та обміну інформацією у податковій сфері та за підтримки його секретаріату. Київ. 2017. 27 с. URL: <https://surli.cc/lnnopq>

#### References:

1. Varnalii, Z.S. (2006). *Tin'ova ekonomika sutnist', osoblyvosti ta shlyakhy lehalizatsiyi: monohrafiya* [Shadow economy: essence, features and ways of legalization: monograph]. NISD. Kyiv 576 p.
2. Ivashova, L. M., Shevchenko, N. I., Vynogradova, N. L. (2022). *Osoblyvosti realizatsiyi antykoruptsiynoyi polityky ta protydyi tin'ovomu sektoru ekonomiky u svitli yevrointehratsiynykh prahnen' Ukrayiny* [Peculiarities of implementing anti-corruption policy and combating the shadow economy sector in the light of Ukraine's European integration aspirations]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya*. No. 3 (34). P. 40–49. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/6.pdf>
3. Suprunova, I.V. (2021). *Derzhavna polityka u sferi detinizatsiyi natsional'noyi ekonomiky yak strukturnoyi skladovoyi derzhavnoyi bezpeky: monohrafiya* [State policy in the sphere of de-shadowing of the national economy as a structural component of state security: monograph]. LLC «Publishing house «Buk-Druk», Zhytomyr. 340 p.
4. Hrytysyhen, D. O., Yukhymenko-Nazaruk, I. A., Abramova, I. V., Islamli, D. (2025). [Evolutionary aspect of the development of tax systems and tax accounting]. [Economics, Management and Administration], No. 1(111), pp. 3–13. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-3-13](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-3-13)
5. Bodrov, V. G. (2018). Tax regulation in the conditions of the formation of the digital economy in Ukraine. [Economic Bulletin. Series: Finance, accounting, taxation]. Issue 2. pp. 30–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat\\_2018\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2018_2_7).
6. Puhalsky, V. V. (2022). [Tax control in the conditions of the digital economy]. [Effective economy]. No. 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_25).
7. Kasperovich Yu.V. (2021). [Development of digital tools for tax administration and control: analytical notex]. Center for Economic and Social Research of the National Institute for Strategic Studies. 6 p. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/tsyfrovi-instrumenty\\_24112021.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/tsyfrovi-instrumenty_24112021.pdf)
8. Moroz, V.P. (2025). [Use of information technologies in the implementation of the principle of due diligence in tax administration]. [Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series LAW]. Issue 87: part 3. P. 84–88. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/14-2.pdf>.
9. Khmyz, M., Petkov, S., Mylyanyk, Z. et al. (2023). [Digitalization of the tax system and tax regulation as a tool for combating the shadow economy]. *Path of Science*. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. DOI: <http://doi.org/10.22178/ros.96> – 13
10. Ivanov, S.V., Chekina, V.D., Razumova, G.V. (2022). [Taxes of the future: administration in the context of digitalization of the economy]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. Issue 43. P. 54–60. URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43\\_2022ua/11.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/11.pdf).
11. OECD (2020) *Tax Administration 3.0: The Digital Era*. OECD Publishing, Paris, 2020. URL: <https://www.oecd.org/tax/administration/tax-administration-3-0-the-digitalera.htm>
12. OECD (2023) *Tax Administration: Comparative Information Series 2022*. OECD Publishing, Paris, 2023. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/taxadministration-2022\\_1e797131-en](https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/taxadministration-2022_1e797131-en)
13. VRU (2010) *Podatkovyy kodeks Ukrayiny* [Tax Code of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019) *Pro zatverdzhennya poryadkiv z pytan' zupynennya reyestratsiyi podatkovoyi nakladnoyi / rozrakhunku koryhuvannya v Yedynomu reyestri podatkovykh nakladnykh: Postanova* [On approval of the procedures for suspension of registration of a tax invoice / calculation of adjustments in the Unified Register of Tax Invoices: Resolution]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-2019-%D0%BF>.
15. VRU (2019). *Pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrayiny «Pro zastosuvannya reyestratoriv rozrakhunkovykh operatsiy u sferi torhivli, hromads'koho kharchuvannya ta posluh» ta inshykh zakoniv Ukrayiny shchodo detinizatsiyi rozrakhunkiv u sferi torhivli ta posluh : Zakon Ukrayiny* [On Amendments to the Law of Ukraine “On the Use of Settlement Transaction Recorders in the Sphere of Trade, Public Catering and Services” and Other Laws of Ukraine on De-Shading Settlements in the Sphere of Trade and Services: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/128-20>.
16. VRU (2020). *Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrayiny ta inshykh zakoniv Ukrayiny shchodo liberalizatsiyi zastosuvannya reyestratoriv rozrakhunkovykh operatsiy platnykam yedynoho podatku ta skasuvannya mekhanizmu kompensatsiyi pokupsyam (spozhyvacham) za skarhamy shchodo porushennya vstanovlenoho poryadku provedennya rozrakhunkovykh operatsiy chastyny sumy zastosovanykh shtrafnykh sanktsiy: Zakon Ukrayiny* [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on Liberalization of the Use of Settlement Transaction Recorders by Single Tax Payers and Cancellation of the Mechanism for Compensation to Buyers (Consumers) for Complaints Regarding Violation of the Established Procedure for Conducting Settlement Transactions of Part of the Amount of Applied Penalties: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-20#Text>.

17. VRU (2012). *Mytnyy kodeks Ukrainy* [Customs Code of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

18. European Parliament (2013). *Dyrektyva Rady YES 2006/112/YES vid 28 lystopada 2006 roku pro spil'nu systemu podatku na dodanu vartist' (iz zminamy shchodo tsyfrovizatsiyi zvitnosti ta paketu ViDA — VAT in the Digital Age)*. [EU Customs Code: Regulation (EU) No. 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code (revision)]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R0952>.

19. Council of Europe (2006). *Dyrektyva Rady YES 2006/112/YES vid 28 lystopada 2006 roku pro spil'nu systemu podatku na dodanu vartist' (iz zminamy shchodo tsyfrovizatsiyi zvitnosti ta paketu ViDA — VAT in the Digital Age)* [Council Directive 2006/112/EU of 28 November 2006 on the common system of value added tax (as amended by the digitalisation of reporting and the ViDA package – VAT in the Digital Age)]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:32006L0112>

20. Council of Europe (2011). *Dyrektyva Rady YES 2011/16/YES vid 15 lyutoho 2011 roku pro administratyvne spivrobitnytstvo u sferi opodatkovannya (ta nastupni pravky DAC7/DAC8 shchodo avtomatychnoho obminu danymy pro dokhody vid tsyfrovyykh platform)*. [Council Directive 2011/16/EC of 15 February 2011 on administrative cooperation in the field of taxation (and subsequent amendments DAC7/DAC8 on automatic exchange of data on income from digital platforms)]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32011L0016>

21. Ministry of Finance of Ukraine (2017). *Podatkova prozorist': EOIR / AEOI CRS. Posibnyk iz vprovadzhennya / pidhotovleno za materialamy Hlobal'noho forumu z pytan' prozorosti ta obminu informatsiyeyu u podatkoviy sferi ta za pidtrymky yoho sekretariatu*. [Tax transparency: EOIR / AEOI CRS. Implementation Guide / prepared based on materials from the Global Forum on Transparency and Exchange of Information in Tax Matters and with the support of its Secretariat]. Kyiv. 27 p. URL: <https://surli.cc/lnnopq>

Дата першого надходження статті до видання: 16.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**І. С. Коновальчук**, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0009-0007-8373-610X>

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ АГРАРНИХ ПОСЛУГ У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади державного регулювання ринку аграрних послуг України в умовах повоєнної відбудови та європейської інтеграції. Обґрунтовано, що сучасний ринок аграрних послуг є складною поліструктурною системою, яка охоплює не лише традиційні виробничі сервіси, а й цифрові платформи управління, аграрне дорадництво, фінансово-кредитний консалтинг, сертифікаційний супровід, послуги точного землеробства, гуманітарне розмінування сільськогосподарських угідь, а також інші інституційні й технологічні інструменти забезпечення стійкості аграрного виробництва. Доведено, що в умовах воєнних руйнувань, дефіциту інвестиційних ресурсів та потреби в адаптації до *acquis* Європейського Союзу державне регулювання цього ринку не може обмежуватися адміністративно-директивними методами, а має ґрунтуватися на формуванні прозорого інституційного середовища, здатного стимулювати конкуренцію, мінімізувати трансакційні витрати, долати інформаційну асиметрію та забезпечувати ефективну взаємодію держави, бізнесу, громад і міжнародних донорів. Особливу увагу приділено ролі цифровізації як інструменту модернізації аграрного врядування. У статті показано, що така трансформація не лише підвищує адресність підтримки та якість контролю, а й стимулює розвиток нового сегмента аграрних послуг, пов'язаного з GIS-аналітикою, супутниковим моніторингом, юридичним супроводом комплаєнсу, грантовим менеджментом, аудитом відповідності та технічним консалтингом. Обґрунтовано, що євроінтеграційна адаптація України в аграрній сфері супроводжується зростанням попиту на інтелектуаломісткі та сертифікаційні послуги у сферах захисту рослин, благополуччя тварин, дорадництва, інжинірингу та освітнього супроводу. Зроблено висновок, що результативність державного регулювання ринку аграрних послуг у повоєнний період визначатиметься не лише обсягом фінансової підтримки, а передусім якістю інституційної координації, цифрової інфраструктури, регуляторної передбачуваності та здатністю держави інтегрувати механізми відновлення з довгостроковими цілями сталого розвитку й наближення до стандартів ЄС.

Ключові слова: державне регулювання, державна підтримка, аграрний сектор, аграрні послуги, державний аграрний реєстр, повоєнна відбудова.

### **I. S. Konovalchuk. State regulation of the agricultural services market in Ukraine's post-war recovery**

The article examines the theoretical foundations and practical priorities of state regulation of Ukraine's agricultural services market under conditions of post-war recovery and European integration. It argues that the contemporary agricultural services market should be understood as a complex and polystructural system that includes not only traditional production-related services, such as agrochemical support, veterinary services, and mechanized cultivation, but also high-tech and institutional segments, including digital management platforms, precision agriculture, certification services, agricultural extension, financial and investment consulting, and humanitarian demining of agricultural land. In this context, state regulation cannot be reduced to directive interventions or fragmented subsidies; rather, it must rely on an institutional framework capable of stimulating market mechanisms, reducing transaction costs, overcoming information asymmetries, and creating a predictable environment for private investment and international donor support. The study shows that Ukraine's candidate status for accession to the European Union substantially changes the logic of regulation, shifting it toward practical sectoral adaptation to the *acquis communautaire* and the requirements of the Common Agricultural Policy. This transformation increases demand for specialized services related to compliance, certification, legal consulting, agronomic audit, engineering solutions, and technical support for producers. Special attention is paid to the role of digitalization as an institutional mechanism of agrarian governance. The article demonstrates that the State Agrarian Register and the future Integrated Administration and Control System form the basis for a data-driven model of public administration in agriculture, in which verified data become essential for support allocation, monitoring, control, and policy evaluation. It is substantiated that the expansion of this digital infrastructure will stimulate new service markets in GIS analytics, satellite monitoring, land management, digital reporting, and agrarian IT consulting. The author concludes that the effectiveness of state regulation of the agricultural services market in the recovery period will depend not only on the scale of financial assistance, but primarily on the quality of institutional coordination, digital infrastructure, regulatory predictability, and the state's capacity to integrate reconstruction policy with the long-term objectives of sustainable rural development and EU-oriented structural modernization.

Key words: state regulation, public support, agricultural sector, agricultural services, State Agrarian Register, post-war recovery.

**Постановка проблеми.** Сучасна парадигма повоєнної відбудови України вимагає фундаментального перегляду механізмів державного управління національною економікою, де аграрний сектор традиційно виступає, ключовим донором макроекономічної стабільності, експортної виручки та продовольчої безпеки. В умовах глибоких структурних деформацій, спричинених військовою агресією, відновлення фізичного капіталу підприємств,



© І. С. Коновальчук, 2026

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

рекультивация пошкоджених земель та повернення втрачених логістичних маршрутів є лише первинним рівнем проблематики. Глибинна трансформація полягає у формуванні повноцінного, транспарентного та висококонкурентного ринку аграрних послуг, здатного забезпечити сталий розвиток сільських територій в умовах інтеграції до Європейського Союзу. Ринок аграрних послуг у його сучасному науковому та практичному розумінні є складною, поліструктурною економічною системою. Вона охоплює не лише традиційні операційні сервіси (агрохімічне обслуговування, ветеринарію, механізацію обробітку ґрунту), але й розгалужену мережу високотехнологічних та інституційних сегментів: цифрові платформи управління, послуги з точного землеробства, фінансово-кредитний та інвестиційний консалтинг, процеси сертифікації відповідно до європейських стандартів, сільськогосподарське дорадництво, а також специфічні постконфліктні послуги, серед яких ключове місце посідає гуманітарне розмінування сільськогосподарських угідь. Державне регулювання цього ринку в період відбудови принципово не може обмежуватися застарілими директивними методами або точковим субсидуванням. Воно має спиратися на комплексне інституційне забезпечення, яке стимулює ринкові механізми, мінімізує трансакційні витрати, долає асиметрію інформації та створює сприятливе, прогнозоване середовище для залучення міжнародного донорського та приватного капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Попри вагомий науковий доробок у сфері цифрової трансформації аграрного сектору, євроінтеграційної адаптації та модернізації механізмів державної підтримки, низка аспектів цієї проблематики залишається дискусійною й недостатньо розробленою. У працях українських учених основну увагу зосереджено на інституційних, організаційно-правових і технологічних засадах цифровізації сільського господарства, розвитку електронного урядування, цифрових платформ та підвищенні прозорості управлінських процесів, зокрема Галан В., Самойлова А. [14] Згара І. [17] Калаченкова К. [19] Негрей М. [22] Самойленко Д. [24]. Водночас зарубіжні дослідження розкривають переважно прикладний вимір трансформаційних змін, акцентуючи на ролі дорадчих служб у підтримці сталого управління ґрунтами Ingram J. [10], використанні технологій точного землеробства у сфері захисту рослин Kanwal S. [11], а також на економічних наслідках упровадження вищих стандартів благополуччя тварин Fernandes J. [9]. Наукова цінність праці V. Dankevych, O. Ivaniuk, I. Akhmetov [5] полягає в тому, що автори обґрунтовують залежність цифровізації аграрного сектору не лише від технологічних інновацій, а й від якості державної політики, економічного середовища та інституційної спроможності. Разом із тим у сучасній науковій літературі недостатньо системно висвітлено взаємозв'язок між розвитком цифрової інфраструктури, формуванням ринку аграрних послуг і практичною імплементацією вимог Європейського Союзу, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях у цьому напрямі.

**Метою статті** є дослідження теоретичних особливостей державного регулювання ринку аграрних послуг України в умовах повоєнної відбудови.

**Виклад основного матеріалу.** Базовим імперативом для інституційної розбудови аграрного сектору на поточному етапі є набуття Україною статусу держави-кандидата на вступ до ЄС. Цей статус зумовлює безумовну необхідність повної імплементації положень Спільної аграрної політики (САП) Європейського Союзу. Процес секторальної адаптації національного законодавства до європейських норм (*acquis communautaire*) вимагає не лише формальної зміни нормативно-правової бази, але й розбудови дієздатних інституцій для контролю, моніторингу та прозорого розподілу фінансової підтримки. Паралельно з цим, безпрецедентна за своїми масштабами реформа децентралізації, яка передала значні управлінські повноваження та фінансові ресурси на базовий рівень територіальних громад, вимагає формування нових моделей просторового розвитку сільських територій. Проте аналіз поточного стану інституційного забезпечення виявляє критичні регуляторні та управлінські асиметрії. З одного боку, спостерігається стрімка, безпрецедентна для регіону цифровізація сектору через впровадження Державного аграрного реєстру (ДАР), що багаторазово підвищує прозорість розподілу державної та донорської підтримки. З іншого боку, існують глибокі прогалини в координації надскладних екзистенційних процесів, таких як гуманітарне розмінування. У цій сфері інституційна фрагментація, дублювання повноважень та відсутність єдиної регуляторної рамки призводять до катастрофічно низьких темпів очищення земель, що ставить під загрозу саме існування аграрного виробництва в деокупованих регіонах.

Сучасний етап європейської інтеграції України характеризується переходом від політичного декларування євроінтеграційного курсу до практичної секторальної адаптації національного законодавства, інституцій і ринкових практик до *acquis* ЄС. Для аграрного сектору така трансформація має особливе значення, оскільки функціонування Єдиного ринку Європейського Союзу у сфері сільського господарства визначається складною системою спільних правил, процедур контролю та вимог Спільної аграрної політики (САП), зорієнтованих на економічну стійкість, екологічну збалансованість і безпечність продукції.

Інституційним підтвердженням переходу до практичної фази такої адаптації став запуск серії регіональних діалогів між державою, бізнесом і профільними стейкхолдерами. Перший такий захід відбувся 27 січня 2026 р. у Вінниці й був присвячений переговорному процесу щодо вступу України до ЄС, ключовим змінам для аграрного сектору та механізмам координації регуляторної адаптації [18]. У цьому контексті інституційна спроможність держави вже не може зводитися лише до нормотворчої діяльності: вона включає здатність забезпечити переклад, імплементацію, моніторинг і практичне супроводження нових правил на рівні підприємств. Саме тому зростає

значення спеціалізованих послуг – юридичного консалтингу, комплаєнс-супроводу, аграрного дорадництва, сертифікаційного аудиту та технічного консалтингу, оскільки, як показують європейські дослідження, ефективність переходу до нових стандартів значною мірою залежить від інституційної та професійної спроможності дорадчих систем.

Окремої уваги потребує часовий горизонт адаптації. За офіційною позицією української сторони, до кінця 2028 р. держава має гармонізувати аграрне виробництво зі стандартами ЄС, що розглядається не лише як технічне завдання виконання зобов'язань, а і як передумова посилення переговорної позиції України щодо подальшого розширення доступу аграрної продукції на ринок Союзу [20]. Така постановка завдання об'єктивно формує підвищений попит на інтелектуаломісткі послуги супроводу адаптації, оскільки стислий період імплементації потребує синхронізованої взаємодії державних органів контролю, дорадчих структур, лабораторій, інжинірингових компаній та самих виробників.

Одним із найбільш складних напрямів наближення до *acquis* ЄС є регулювання використання засобів захисту рослин. Нормативна архітектура ЄС у цій сфері базується, зокрема, на Регламенті (ЄС) № 1107/2009 [12] щодо допуску засобів захисту рослин на ринок та Директиві 2009/128/ЄС [6], що встановлює рамку для сталого використання пестицидів. Ці акти закріплюють підхід, за яким пріоритетами виступають захист здоров'я людини, охорона довкілля, зменшення ризиків пестицидного навантаження та поширення інтегрованого управління шкідниками. Для України імплементація цих вимог означає не просто заміну окремих препаратів, а перебудову технологічної логіки виробництва, включно з плануванням сівозмін, оновленням технологічних карт, модернізацією техніки та перенавчанням персоналу.

За офіційною оцінкою Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, повний цикл сівозміни в Україні триває 5–7 років, а тому одномоментне переведення агровиробництва на нові правила використання пестицидів є технологічно та економічно проблематичним. Саме цим обґрунтовується позиція України щодо необхідності щонайменше десятирічного перехідного періоду у відповідній сфері. У такій ситуації особливого значення набувають послуги агрономічного аудиту, розроблення інтегрованих систем захисту рослин, впровадження рішень точного землеробства та цифрового моніторингу шкідників. Наукові дослідження засвідчують, що сучасні інструменти точного землеробства – дистанційне зондування, GIS, IoT та системи штучного інтелекту – дедалі активніше інтегруються в практики сталого управління шкідниками та знижують залежність від надмірного хімічного навантаження [11]. Іншим критично важливим напрямом адаптації є благополуччя тварин. За даними Мінекономіки, у 2026 р. ключовим фокусом державної політики визначено практичну імплементацію законодавства у цій сфері, причому відповідна нормативна база вже набрала чинності в січні 2026 р. У ширшому європейському контексті система вимог щодо благополуччя тварин охоплює утримання тварин на фермах, їх транспортування та умиртвіння, а також контроль за дотриманням цих стандартів компетентними органами [3,4,7]. Тому на рівні окремих господарств адаптація означає приведення у відповідність стійл, систем мікроклімату, обладнання для утримання і догляду, транспортних процедур та практик забою.

Економічний вимір цієї трансформації є не менш важливим, ніж правовий. Наукові огляди показують, що підвищення стандартів благополуччя тварин супроводжується істотними витратами на переобладнання виробничих приміщень, зміну практик управління та навчання персоналу, однак водночас може зменшувати регуляторні, ринкові та репутаційні ризики для виробника [9]. Отже, у процесі євроінтеграційної адаптації попит зростатиме не лише на ветеринарно-санітарний консалтинг, а й на інжинірингові, освітні, сертифікаційні та аудиторські послуги, що забезпечують фактичне впровадження стандартів на рівні господарств.

Таблиця 1

## Узагальнення основних векторів адаптації

Вектор адаптації	Стан регулювання / імплементації	Основні ризики для виробника	Ймовірний попит на ринку послуг
Засоби захисту рослин	Переговори щодо перехідного періоду; поступове наближення до вимог ЄС у межах Reg. 1107/2009 та Dir. 2009/128/ЄС	Порушення усталених сівозмін, падіння врожайності на етапі переходу, потреба в модернізації техніки та перенавчання персоналу	Агрономічний аудит, ІРМ-консалтинг, точне землеробство, лабораторні та освітні послуги
Благополуччя тварин	Практична імплементація на рівні господарств у 2026 р.; чинна нормативна база та орієнтація на стандарти ЄС	Високі капітальні витрати, дефіцит ліквідності, необхідність зміни інфраструктури й управлінських практик	Ветеринарно-санітарний консалтинг, інжиніринг, будівельні послуги, навчання та сертифікація персоналу
Інституційний супровід євроінтеграції	Поглиблення координації держави й бізнесу, посилення переговорної та імплементаційної спроможності	Дефіцит кваліфікованих кадрів, складність комплаєнсу, нерівномірна готовність господарств до адаптації	Юридичний супровід, GR-консалтинг, аудит відповідності, дорадчі та сертифікаційні послуги

Джерело: Узагальнено автором.

Адаптація аграрного сектору України до стандартів Європейського Союзу, модернізація виробничих потужностей та формування ринку спеціалізованих аграрних послуг потребують значних фінансових ресурсів, які в умовах воєнної економіки не можуть бути забезпечені виключно внутрішніми джерелами. У цьому контексті особливого значення набуває здатність держави не лише залучати зовнішню підтримку, а й забезпечувати її інституційно спроможне, прозоре та результативне використання. Саме з такою логікою ЄС запровадив Ukraine Facility на 2024–2027 роки Регламентом (ЄС) 2024/792, який застосовується з 1 березня 2024 р. до 31 грудня 2027 р. Загальний максимальний обсяг підтримки за цим механізмом становить 50 млрд євро, а фінансова підтримка в межах Pillar I безпосередньо пов'язана з реалізацією Ukraine Plan і досягненням визначених якісних та кількісних індикаторів [2; 13]. Для аграрного сектору та суміжного ринку послуг це означає посилення ролі проєктного підходу, доказової верифікації результатів, техніко-економічного обґрунтування інвестицій, аудиту, комплаєнсу та належного управління даними. Іншими словами, доступ до зовнішніх ресурсів дедалі більше залежить не від формального статусу отримувача, а від його здатності працювати в режимі програмно-цільового фінансування, виконання умов і звітності. Унаслідок цього зростає значення дорадчих структур, консалтингових компаній, фахівців з грантового супроводу, аналітики проєктів та юридичного забезпечення євроінтеграційних змін.

У сучасних умовах цифровізацію аграрного сектору доцільно розглядати не лише як технологічне оновлення окремих адміністративних процедур, а як інституційний механізм перебудови всієї системи взаємодії між державою, виробником, банком, дорадчою службою та донором. Її функція полягає у створенні єдиного верифікованого масиву даних, на основі якого приймаються рішення щодо підтримки, контролю, моніторингу та оцінювання відповідності. Українські дослідники справедливо пов'язують цифровізацію аграрної сфери з підвищенням прозорості, зменшенням бюрократичних витрат, розширенням доступу до фінансування та формуванням нових інструментів державного управління.

Нормативне та організаційне оформлення Державного аграрного реєстру відображає перехід від фрагментарної цифровізації до побудови спеціалізованої інформаційно-комунікаційної системи аграрного врядування. Важливими віхами цього процесу стали ухвалення Закону України «Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр»» № 3980-IX [23] та постанови Кабінету Міністрів України № 549 від 13 травня 2025 р. [16], якою врегульовано питання функціонування системи та Державного реєстру виробників сільськогосподарської продукції. За офіційними даними Мінекономіки, станом на серпень 2025 р. через ДАР було реалізовано понад 50 програм підтримки на суму більш як 8 млрд грн, інтегровано сім державних реєстрів і підключено 35 банків для онлайн-верифікації позичальників у межах програми «Доступні кредити 5-7-9%». У системі на той момент було зареєстровано близько 200 тис. користувачів, обліковано 20,9 млн га угідь і 7,5 млн земельних ділянок [21]. Це дає підстави розглядати ДАР не як допоміжний сервіс, а як ядро цифрової інфраструктури аграрного адміністрування, через яке поєднуються механізми державної підтримки, банківської верифікації та майбутнього адміністрування коштів ЄС.

У науковому вимірі така трансформація означає перехід до моделі data-driven governance в аграрній сфері, коли якість даних безпосередньо впливає на якість рішень, таргетування підтримки та рівень довіри до інституцій. Відповідно, цифрова інфраструктура на зразок ДАР формує попит не лише на IT-рішення як такі, а й на юридичний, аналітичний, дорадчий та фінансовий супровід роботи з цифровими даними. Важливим етапом розвитку ДАР стало запровадження статусу активного сільськогосподарського виробника та електронних витягів. За офіційним роз'ясненням Мінекономіки, цей статус підтверджує мінімальний рівень ведення аграрної діяльності та може базуватися на наявності земельних ділянок, факті вирощування культур, реєстрації тварин або сільськогосподарської техніки, а також поданні статистичної звітності; для юридичних осіб і ФОП додатково враховуються відповідні КВЕД. Електронні витяги щодо реєстрації та статусу мають унікальний номер, який можна перевірити через функціонал ДАР, що підвищує формальну верифікованість і прозорість цифрового документообігу.

Наступним інституційним кроком визначено побудову Інтегрованої системи адміністрування та контролю (IACS) як підсистеми ДАР. За даними Мінекономіки, IACS має запрацювати в Україні з 1 січня 2027 р.; до її основи вже належать система ідентифікації та реєстрації тварин, пілотована база даних земельних ділянок (LPIS), а також модулі геомоніторингу й контролю відповідності виплат [8]. У праві ЄС IACS розглядається як обов'язкова цифрова система управління, моніторингу та контролю area – and animal-based CAP interventions, яка забезпечує наявність зіставних і верифікованих даних у країнах-членах [26]. Європейська практика також демонструє, що сучасна архітектура IACS тісно пов'язана із використанням дистанційного зондування, зокрема даних Copernicus Sentinel-1 і Sentinel-2, які підтримують Area Monitoring System та знижують залежність від рутинних виїзних перевірок [8; 1]. Тому можна обґрунтовано прогнозувати, що розгортання IACS в Україні стимулюватиме додатковий попит на послуги землевпорядкування, геодезії, GIS-аналітики, супутникового моніторингу, аграрного IT-консалтингу та підготовки цифрової звітності. Це вже не просто технічне доповнення до державної підтримки, а формування нового ринку сервісів відповідності вимогам ЄС.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у цьому напрямі.** У статті доведено, що в умовах повноенної відбудови України ринок аграрних послуг перетворюється на один із ключових інструментів структурної модернізації аграрного сектору та підвищення його стійкості. Обґрунтовано, що державне регулювання цього ринку має виходити за межі традиційної фінансової підтримки та спрямовуватися на формування прозорого інституційного середовища, розвиток конкуренції, зниження трансакційних витрат і стимулювання інноваційних сервісів. Встановлено, що цифровізація аграрного врядування, зокрема через розвиток Державного аграрного реєстру та впровадження інтегрованих інформаційних систем, створює підґрунтя для більш адресної, ефективної та даноорієнтованої державної політики. Водночас євроінтеграційний курс України посилює попит на сертифікаційні, дорадчі, інжинірингові, комплаєнс – та консультаційні послуги, що потребує нових підходів до регуляторного супроводу цього сегмента.

#### Список використаних джерел:

1. Copernicus. Observer: How the EU Space Programme supports agriculture 16.01.2026. URL: <https://www.copernicus.eu/en/news/news/observer-how-eu-space-programme-supports-agriculture>
2. Council Implementing Decision (EU) 2024/1447 of 14 May 2024 on the approval of the assessment of the Ukraine Plan URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024D1447>
3. Council Regulation (EC) No 1/2005 of 22 December 2004 on the protection of animals during transport and related operations URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2005/1/oj/eng>
4. Council Regulation (EC) No 1099/2009 of 24 September 2009 on the protection of animals at the time of killing URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1099/oj/eng>
5. Dankevych V., Ivaniuk O., Akhmetov I. The role of policy and economic framework conditions in shaping digitalisation in the agricultural sector in Ukraine. *Scientific Horizons*. 2025. Vol. 28, No. 10. P. 32–43. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor10.2025.32>.
6. Directive 2009/128/EC of the European Parliament and of the Council of 21 October 2009 establishing a framework for Community action to achieve the sustainable use of pesticides URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/128/oj/eng>
7. European Commission. EU animal welfare legislation URL: [https://food.ec.europa.eu/animals/animal-welfare/eu-animal-welfare-legislation\\_en](https://food.ec.europa.eu/animals/animal-welfare/eu-animal-welfare-legislation_en)
8. European Commission. Managing payments: Integrated Administration and Control System (IACS) URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/assurance-and-audit/managing-payments\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/assurance-and-audit/managing-payments_en)
9. Fernandes J. N., Hemsworth P. H., Coleman G. J., Tilbrook A. J. Costs and Benefits of Improving Farm Animal Welfare. *Agriculture*. 2021. Vol. 11, No. 2. P. 104. DOI: 10.3390/agriculture11020104.
10. Ingram J., Mills J., Black J. E. Do Agricultural Advisory Services in Europe Have the Capacity to Support the Transition to Healthy Soils? *Land*. 2022. Vol. 11, No. 5. P. 599. DOI: 10.3390/land11050599.
11. Kanwal S., Khan M. A., Saleem S. Integration of Precision Agriculture Techniques for Pest Management. *Environmental Sciences Proceedings*. 2022. Vol. 23, No. 1. P. 19. DOI: 10.3390/environsciproc2022023019.
12. Regulation (EC) No 1107/2009 of the European Parliament and of the Council of 21 October 2009 concerning the placing of plant protection products on the market URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1107/oj/eng>
13. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R0792>
14. Галан В. О., Самойлова А. Р. Євроінтеграція аграрного сектору України: виклики та перспективи виконання зобов'язань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 4, № 89. С. 107–113. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16>.
15. Державний аграрний реєстр. Як у ДАР отримати витяг про реєстрацію та оновити статус активного виробника в Реєстрі виробників сільськогосподарської продукції 24.06.2025. URL: <https://www.dar.gov.ua/news-list/aku-dar-otrimati-vityag-pro-reiestraciyu-ta-onoviti-status-aktivnogo-virobnika-v-reiestri-virobnikiv-silskogospodarskoyi-produkciyi/>
16. Деякі питання функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Державний аграрний реєстр»: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 13.05.2025 № 549. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/549-2025-%D0%BF>
17. Згара І. Нормативно-правове забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 25. С. 798–816. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.25.04>.
18. Кабінет Міністрів України. Adaptation of Ukraine's agricultural sector to EU law: у Вінниці стартувала серія регіональних діалогів із бізнесом та владою 28.01.2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/adaptatsiia-ahrosektoru-ukrainy-do-prava-ies-u-vinnytsi-startuvala-seriia-rehionalnykh-dialohiv-iz-biznesom-ta-vladoiu>
19. Калаченкова К. О. Теоретичні та прикладні аспекти впровадження цифрових платформ у аграрному секторі: порівняльно-правове дослідження. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2024. № 2. С. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2024.2.4>.

20. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Тарас Висоцький: Україна має завершити адаптацію агросектору до стандартів ЄС до 2028 року 06.02.2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/51d380d8-2957-4e3d-a3c5-b0a72ee74e89?lang=uk-UA&title=TarasVisotskii>

21. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Нові можливості Державного аграрного реєстру: запрацював ще один функціонал для сільгоспвиробників 20.08.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/46f453f7-3a3a-4dc0-aa57-e2f29ef18ead?lang=uk-UA&title=NoviMozhливostiDerzhavnogoAgrarnogoRestru-ZapratsiuvavScheOdinFunktionalDliaSilgospvirobnikiv>

22. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, вип. 1. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>. URL: <https://spne.ukma.edu.ua/article/view/289660>

23. Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр»: Закон України від 19.09.2024 № 3980-ІХ. *База даних «Законодавство України»* / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3980-20>

24. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. С. 37–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148>.

#### References:

1. Copernicus. (2026, January 16). *Observer: How the EU Space Programme supports agriculture*. Available at: <https://www.copernicus.eu/en/news/news/observer-how-eu-space-programme-supports-agriculture>

2. Council of the European Union. (2024, May 14). *Council Implementing Decision (EU) 2024/1447 of 14 May 2024 on the approval of the assessment of the Ukraine Plan*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024D1447>

3. Council of the European Union. (2004, December 22). *Council Regulation (EC) No 1/2005 of 22 December 2004 on the protection of animals during transport and related operations*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2005/1/oj/eng>

4. Council of the European Union. (2009, September 24). *Council Regulation (EC) No 1099/2009 of 24 September 2009 on the protection of animals at the time of killing*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1099/oj/eng>

5. Dankevych, V., Ivaniuk, O., & Akhmetov, I. (2025). The role of policy and economic framework conditions in shaping digitalisation in the agricultural sector in Ukraine. *Scientific Horizons*, 28(10), 32–43. <https://doi.org/10.48077/scihor10.2025.32>

6. European Parliament, & Council of the European Union. (2009, October 21). *Directive 2009/128/EC of the European Parliament and of the Council of 21 October 2009 establishing a framework for Community action to achieve the sustainable use of pesticides*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/128/oj/eng>

7. European Commission. (n.d.). *EU animal welfare legislation*. Available March 24, 2026, at: [https://food.ec.europa.eu/animals/animal-welfare/eu-animal-welfare-legislation\\_en](https://food.ec.europa.eu/animals/animal-welfare/eu-animal-welfare-legislation_en)

8. European Commission. (n.d.). *Managing payments: Integrated Administration and Control System (IACS)*. Available March 24, 2026, at: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/assurance-and-audit/managing-payments\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/assurance-and-audit/managing-payments_en)

9. Fernandes, J. N., Hemsworth, P. H., Coleman, G. J., & Tilbrook, A. J. (2021). Costs and benefits of improving farm animal welfare. *Agriculture*, 11(2), Article 104. <https://doi.org/10.3390/agriculture11020104>

10. Ingram, J., Mills, J., & Black, J. E. (2022). Do agricultural advisory services in Europe have the capacity to support the transition to healthy soils? *Land*, 11(5), Article 599. <https://doi.org/10.3390/land11050599>

11. Kanwal, S., Khan, M. A., & Saleem, S. (2022). Integration of precision agriculture techniques for pest management. *Environmental Sciences Proceedings*, 23(1), Article 19. <https://doi.org/10.3390/envirosci2022023019>

12. European Parliament, & Council of the European Union. (2009, October 21). *Regulation (EC) No 1107/2009 of the European Parliament and of the Council of 21 October 2009 concerning the placing of plant protection products on the market*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1107/oj/eng>

13. European Parliament, & Council of the European Union. (2024, February 29). *Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R0792>

14. Halan, V. O., & Samoilo, A. R. (2025). *Yevrointehratsiia ahrarnoho sektora Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy vykonannya zobov'язan* [European integration of the agricultural sector of Ukraine: Challenges and prospects for fulfilling obligations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 4(89), 107–113. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16>

15. Derzhavnyi ahrarnyi reiestr. (2025, June 24). *Yak u DAR otrymaty vytyah pro reiestratsiiu ta onovyty status aktyvnoho vyrobnyka v Reiestri vyrobnykiv silskohospodarskoi produktsii* [How to get an extract on registration in the SAR and update the status of an active producer in the Register of agricultural producers]. Available at: <https://www.dar.gov.ua/news-list/ak-u-dar-otrimati-vytyag-pro-reiestracyiu-ta-onoviti-status-aktivnogo-virobnika-v-reiestri-virobnikiv-silskohospodarskoyi-produktsiyi/>

16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, May 13). *Deiaki pytannia funktsionuvannia informatsiino-komunikatsiinoi systemy «Derzhavnyi ahrarnyi reiestr»: Postanova* [Some issues of functioning of the information and communication system “State Agrarian Register”: Resolution]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/549-2025-%D0%BF>
17. Zghara, I. (2024). Normatyvno-pravove zabezpechennia staloho rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Regulatory and legal support for sustainable development of the agricultural sector of Ukraine in the conditions of European integration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, (25), 798–816. <https://doi.org/10.34132/pard2024.25.04>
18. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2026, January 28). *Adaptation of Ukraine’s agricultural sector to EU law: u Vinnytsi startovala seriia rehionalnykh dialohiv iz biznesom ta vladoiu* [Adaptation of Ukraine’s agricultural sector to EU law: A series of regional dialogues with business and government started in Vinnytsia]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/adaptatsiia-ahrosektoru-ukrainy-do-prava-ies-u-vinnytsi-startovala-seriia-rehionalnykh-dialohiv-iz-biznesom-ta-vladoiu>
19. Kalachenkova, K. O. (2024). Teoretychni ta prykladni aspekty vprovadzhennia tsyfrovyykh platform u ahrarnomu sektori: porivnialno-pravove doslidzhennia [Theoretical and applied aspects of digital platforms implementation in the agricultural sector: A comparative legal study]. *Pravnychi chasopys Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa*, (2), 32–42. <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2024.2.4>
20. Ministerstvo ekonomiky, dokillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2026, February 6). *Taras Vysotskyi: Ukraina maie zavershyty adaptatsiiu ahrosektoru do standartiv YeS do 2028 roku* [Taras Vysotskyi: Ukraine must complete the adaptation of the agricultural sector to EU standards by 2028]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/51d380d8-2957-4e3d-a3c5-b0a72ee74e89?lang=uk-UA&title=TarasVisotskii>
21. Ministerstvo ekonomiky, dokillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2025, August 20). *Novi mozhlyvosti Derzhavnogo ahrarnoho reiestru: zapratsiuvav shche odyn funktsional dlia silhospvyrobnykiv* [New opportunities of the State Agrarian Register: One more functionality for agricultural producers has been launched]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/46f453f7-3a3a-4dc0-aa57-e2f29ef18ead?lang=uk-UA&title=NoviMozhlyvostiDerzhavnogoAgrarnogoRestru-ZapratsiuvavScheOdinFunktsionalDliaSilhospvyrobnykiv>
22. Nehrei, M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia ahrarnoho sektoru: perspektyvy, vyklyky ta rishennia [Digital transformation of the agricultural sector: Prospects, challenges, and solutions]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 8(1), 94–100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
23. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024, September 19). *Pro informatsiino-komunikatsiinu systemu «Derzhavnyi ahrarnyi reiestr»: Zakon Ukrainy* [On the information and communication system “State Agrarian Register”: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3980-20>
24. Samoilenko, D. (2024). Osoblyvosti zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahrobiznesi [Peculiarities of the application of digital technologies in agribusiness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64), 37–44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148>

Дата першого надходження статті до видання: 13.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**О. О. Критенко**, кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління  
та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0000-0001-9582-3007>

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНИХ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

У статті досліджено цифровізацію аграрних послуг як один із ключових чинників розвитку аграрного сектору в умовах сучасних економічних трансформацій. Обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності виробництва, оптимізації використання ресурсів, зниженню витрат і вдосконаленню управлінських процесів.

Розглянуто сутність понять «цифрова трансформація», «цифрова економіка» та «цифрові технології», а також їх вплив на формування нової моделі аграрного виробництва, що відповідає концепції «Сільське господарство 4.0». Встановлено, що сучасні цифрові рішення в аграрній сфері охоплюють використання супутникового моніторингу, геоінформаційних систем, безпілотних технологій, штучного інтелекту та великих даних, що дозволяє забезпечити точне землеробство і підвищити продуктивність господарювання.

Особливу увагу приділено розвитку цифрових платформ як інструменту інтеграції учасників аграрного ринку та забезпечення доступу до аграрних послуг. Розглянуто значення логістики інформаційних потоків у забезпеченні ефективного обміну даними між учасниками аграрного ринку.

Проаналізовано роль держави у стимулюванні цифровізації, зокрема через впровадження електронних сервісів і створення Державного аграрного реєстру як елемента цифрової інфраструктури. Визначено основні проблеми цифровізації аграрних послуг в Україні, серед яких недостатній рівень технічного забезпечення, обмежений доступ до фінансових ресурсів, низька цифрова грамотність та недосконалість нормативно-правового регулювання.

Обґрунтовано, що подальший розвиток цифровізації потребує комплексної державної політики, спрямованої на підтримку інновацій, розвиток інфраструктури та інтеграцію до глобального цифрового простору. Зроблено висновок, що цифровізація аграрних послуг є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України.

Ключові слова: цифровізація, аграрні послуги, аграрний сектор, цифрова трансформація, логістика інформаційних потоків, точне землеробство, державний аграрний реєстр, інновації, цифрові платформи, аграрна політика.

### **O. O. Krytenko. Digitalization of agricultural services as a factor for the development of the agricultural sector**

The article examines the digitalization of agricultural services as a key factor in the development of the agricultural sector under modern economic transformations. It is substantiated that the introduction of digital technologies contributes to increasing production efficiency, optimizing resource use, reducing costs, and improving management processes.

The essence of the concepts of “digital transformation”, “digital economy”, and “digital technologies” is analyzed, as well as their impact on the formation of a new model of agricultural production in line with the concept of “Agriculture 4.0”. It is established that modern digital solutions in agriculture include satellite monitoring, geographic information systems, unmanned technologies, artificial intelligence, and big data analytics, which enable precision farming and enhance productivity.

Particular attention is paid to the development of digital platforms as a tool for integrating market participants and ensuring access to agricultural services. The role of the state in promoting digitalization is analyzed, particularly through the implementation of electronic services and the creation of the State Agrarian Register as an element of digital infrastructure.

The main challenges of digitalization of agricultural services in Ukraine are identified, including insufficient technical support, limited access to financial resources, low digital literacy, and imperfect regulatory framework. It is argued that further development of digitalization requires a comprehensive public policy aimed at supporting innovation, developing infrastructure, and integrating into the global digital space.

The importance of information flow logistics in ensuring effective data exchange between agricultural market participants is considered.

The study concludes that digitalization of agricultural services is a strategic direction for enhancing the competitiveness of Ukraine’s agricultural sector.

Keywords: digitalization, agricultural services, agricultural sector, digital transformation, logistics of information flows, precision farming, state agrarian register, innovations, digital platforms, agricultural policy.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій цифровізація стає одним із ключових чинників розвитку аграрного сектору, визначаючи нові підходи до організації виробництва, управління ресурсами та функціонування ринку аграрних послуг. Використання цифрових технологій у сфері аграрних послуг



сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, оптимізації логістичних процесів та забезпеченню доступу до актуальної інформації. Водночас в Україні рівень цифровізації аграрних послуг залишається недостатнім, що обмежує можливості аграрного сектору щодо підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання цифровізації аграрного сектору та впровадження цифрових технологій у наданні аграрних послуг активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У наукових працях розглядаються аспекти цифрового землеробства, використання геоінформаційних систем, автоматизації виробничих процесів, розвитку аграрних платформ та електронних сервісів. Дослідження підкреслюють, що цифровізація сприяє підвищенню прозорості ринку, покращенню доступу до фінансових ресурсів і розвитку інновацій. Водночас недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу цифровізації саме як складової ринку аграрних послуг та її впливу на інституційний розвиток аграрного сектору України.

**Метою статті** є дослідження ролі цифровізації аграрних послуг як фактора розвитку аграрного сектору, визначення її основних напрямів, переваг та проблем впровадження в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «цифрова трансформація», «цифрові технології» та «цифрова економіка» відносно недавно увійшли до наукового обігу, а їх активне поширення пов'язане з такими масштабними соціально-економічними процесами, як четверта індустріальна революція та концепція «Індустрія 4.0».

У наукових джерелах трапляються різні, подекуди досить розгорнуті, але змістовні трактування цифрової економіки. Її визначають як економіку віртуального середовища, де ключову роль відіграє мережа Інтернет, а також як сукупність видів діяльності, пов'язаних із застосуванням інформаційних технологій, штучного інтелекту, роботизованих систем, електронних фінансів та інших інноваційних рішень. Зокрема, М. Кастельс наголошує на формуванні нової «мережевої» або цифрової цивілізації [1, с. 43].

Сучасні наукові підходи до осмислення сутності цифрової трансформації є різноманітними. Їх узагальнення дозволяє розглядати цифрову трансформацію як процес глибинних змін у функціонуванні певної системи, її структурних елементів і взаємозв'язків між ними під впливом широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. У сфері економіки, зокрема аграрного сектору, така трансформація пов'язана з активним використанням цифрових можливостей для модернізації господарських процесів. При цьому її розвиток відбувався поступово, із накопиченням технологічного потенціалу, що згодом забезпечило масштабне впровадження цифрових рішень [2].

Як зазначає М. Руденко, концепція «Сільське господарство 4.0» базується на п'яти ключових групах технологій. До них належать космічні технології, що включають супутниковий моніторинг, безпілотні літальні апарати та геоінформаційні системи; сенсорні рішення у вигляді інтелектуальних біосенсорів і сучасних аграрних датчиків; інформаційно-комунікаційні інструменти, зокрема цифрові платформи та мобільні застосунки; технології штучного інтелекту, які охоплюють машинне навчання, робототехніку, обробку великих даних і 3D-друк; а також інтернет-технології, серед яких Інтернет речей, мережі зв'язку нового покоління, блокчейн і смарт-контракти [3, с. 75–76].

У глобальному масштабі відбувається зміна підходів до ведення сільського господарства. Концепція «розумного» агровиробництва (Smart Agriculture) передбачає активне застосування технологій Інтернету речей у агропромисловому комплексі. Використання сенсорних систем для збору кліматичних, біологічних та екологічних даних дозволяє аграріям ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати різні аспекти діяльності - від догляду за тваринами до вирощування рослинницької продукції [4, с. 38].

Цифрове сільське господарство, відоме також як точне або прецизійне землеробство, базується на інтеграції інформаційних потоків із геопросторовими та супутниковими технологіями, що дає змогу ефективно здійснювати моніторинг і управління ресурсами в процесі виробництва. У звіті Dalberg/СТА щодо цифрових рішень в аграрній сфері підкреслюється, що такі технології сприяють розвитку малих фермерських господарств і виступають інструментом досягнення цілей сталого розвитку у сфері продовольчої безпеки [5, с. 305].

Серед характерних рис цифрової трансформації аграрних відносин варто виділити глибоке переосмислення бізнес-процесів у агросекторі, активне впровадження інноваційних технологій, автоматизацію повсякденних операцій та формування нової управлінської культури.

Ключові завдання цифрової трансформації в аграрній сфері полягають у переході до моделі цифрового сільського господарства, що ґрунтується на принципах точного землеробства; інтеграції потоків даних від усіх суб'єктів аграрного ринку для підвищення якості планування та прийняття рішень, зокрема із використанням штучного інтелекту; створенні відкритих баз знань і технологій; розвитку механізмів державної та грантової підтримки впровадження інновацій; забезпеченні прозорості ланцюгів постачання аграрної продукції; стимулюванні національних цифрових розробок і доступу до платформ; скороченні кількості посередників у виробничо-збутових процесах; розвитку електронної торгівлі агропродукцією; удосконаленні нормативно-правової бази; формуванні системи безперервної освіти; а також гармонізації стандартів виробництва із міжнародними вимогами для зміцнення експортного потенціалу України [6, с. 37].

Основні напрями цифровізації аграрних відносин охоплюють модернізацію матеріально-технічної бази з метою автоматизації виробництва, трансформацію управлінських моделей агропідприємств, впровадження

інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності, зміну організаційних підходів до ведення бізнесу та широке застосування цифрових рішень у господарській практиці. Подібні підходи також знаходять підтвердження у сучасних наукових дослідженнях [7, ст. 109–110].

Держави Європейського Союзу та інші економічно розвинені країни не обмежуються декларативною підтримкою цифровізації, а активно реалізують відповідні стратегії на практиці. Європейський підхід до цифрової трансформації спрямований на розширення можливостей громадян, посилення конкурентоспроможності бізнесу та реагування на глобальні виклики. Ці цілі закріплені у стратегічних документах, зокрема Стратегії єдиного цифрового ринку, концепції розвитку Європейського гігабітного суспільства, програмі «Цифрова Європа 2025», а також у ініціативах щодо формування спільних стандартів у сфері телекомунікацій і цифрових технологій.

Цифровізація аграрних послуг являє собою процес впровадження цифрових технологій у сферу надання послуг для аграрних виробників, що включає використання інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем управління, аналітичних платформ та інструментів обробки даних. Вона охоплює широкий спектр напрямів – від точного землеробства до цифрових платформ для торгівлі та фінансування.

Для наочного відображення основних складових цифровізації аграрних послуг їх систематизацію подано на рис. 1.

Кожен із представлених напрямів формує окремий вектор цифрової трансформації аграрного сектору та сприяє підвищенню ефективності виробництва, управління ресурсами і доступу до ринкової інфраструктури.

Суб'єкти господарювання, які прагнуть здійснити перехід до цифрового формату діяльності, мають зосереджувати увагу на автоматизації як виробничих, так і управлінських процесів задля підвищення загальної ефективності функціонування. Підприємства, що обирають курс на цифровізацію, повинні орієнтуватися на досягнення реального економічного ефекту, зокрема шляхом активнішого залучення персоналу до процесів прийняття управлінських рішень.

Відповідно до наукових підходів В. А. Фостолович [8], цифровізація відіграє особливо важливу роль у виробництві аграрної продукції. Так, у рослинництві застосування роботизованих систем дає змогу дистанційно відбирати зразки для аналізу стану ґрунту та рослин. Використання безпілотних літальних апаратів і високоточних гіперспектральних камер забезпечує можливість оцінки біомаси та визначення рівня забезпеченості культур поживними елементами. Крім того, завдяки використанню моделей прийняття рішень, зокрема дерев класифікації та регресії, стало можливим ідентифікувати захворювання рослин на основі візуальних даних.

У сфері тваринництва цифрові технології також демонструють значний потенціал. Зокрема, застосування систем «віртуальної огорожі» дозволяє здійснювати дистанційний контроль за переміщенням худоби, тоді як сенсори та датчики, розміщені на тілі тварин, забезпечують безперервний моніторинг їх фізіологічного стану та поведінкових характеристик.

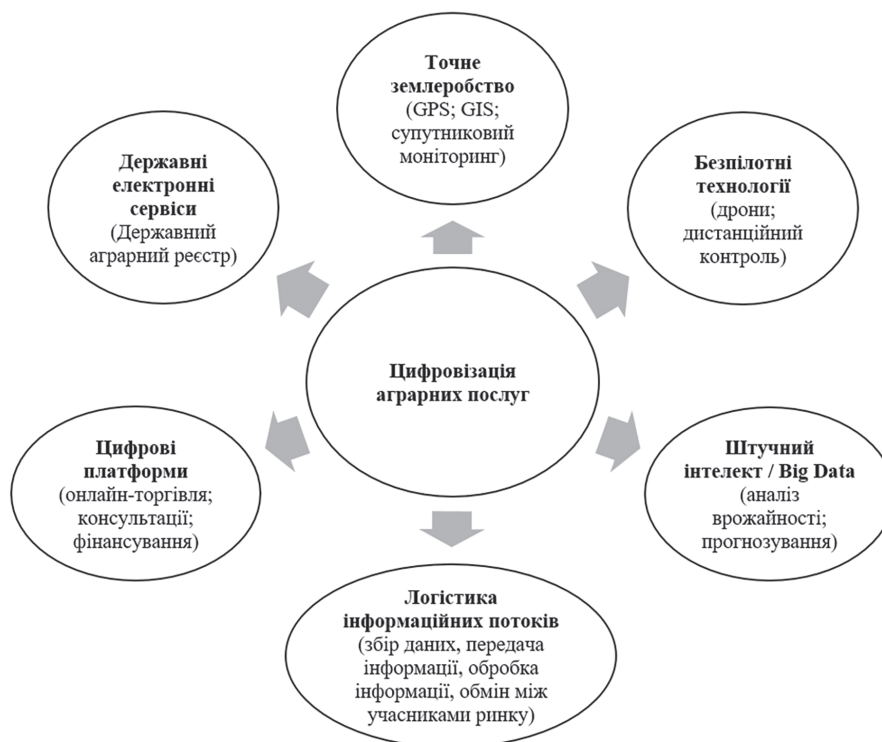


Рис. 1. Основні напрями цифровізації аграрних послуг

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Цифровізація управлінських і виробничих процесів не обмежується лише автоматизацією окремих операцій, а передбачає більш глибоку трансформацію, зокрема передачу частини функцій персоналу програмним рішенням. У результаті впровадження цифрових технологій підприємства можуть досягти низки позитивних ефектів, серед яких скорочення кількості операцій для виконання завдань, зменшення обсягів паперового документообігу, зниження ймовірності помилок та зростання продуктивності праці.

Водночас збереження традиційних підходів до організації діяльності без їх адаптації до цифрових умов може спричинити втрату конкурентних позицій, яку в подальшому буде складно або навіть неможливо компенсувати.

М. В. Руденко [9] пропонує поділ цифрових технологій, що використовуються в аграрному секторі, на дві основні групи. До першої належать технологічні рішення та пристрої, які можуть бути придбані та інтегровані в наявну технічну базу підприємства з урахуванням їх вартості, строку експлуатації та очікуваного економічного ефекту. До другої групи відносяться технології, що надаються у форматі послуг спеціалізованими компаніями, використання яких оплачується відповідно до встановлених тарифів, наприклад, у розрахунок на гектар або за певний період часу.

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження технологій точного землеробства, які базуються на використанні супутникових даних, датчиків, безпілотних літальних апаратів та геоінформаційних систем. Такі технології дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність та зменшити негативний вплив на довкілля. Завдяки цифровим рішенням фермери отримують можливість оперативно аналізувати стан ґрунтів, контролювати рівень вологості, прогнозувати врожайність та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим елементом є розвиток цифрових платформ, які забезпечують доступ до аграрних послуг у режимі онлайн. Такі платформи об'єднують постачальників послуг, фермерів, фінансові установи та державні органи, створюючи єдиний інформаційний простір. Вони дозволяють спрощувати процеси отримання консультацій, доступу до кредитів, страхування, закупівлі ресурсів та реалізації продукції. Цифрові платформи також сприяють підвищенню прозорості ринку та зменшенню транзакційних витрат.

Цифровізація значною мірою впливає на розвиток системи державного управління аграрним сектором. Впровадження електронних сервісів, автоматизованих систем обліку та моніторингу дозволяє підвищити ефективність державної політики, забезпечити прозорість розподілу бюджетних коштів і контроль за їх використанням. Використання цифрових інструментів сприяє формуванню сучасної моделі електронного урядування в аграрній сфері.

Важливим етапом у формуванні цифрової аграрної екосистеми стало впровадження у 2022 році цифрової платформи Державного аграрного реєстру (ДАР). Нормативно-правове підґрунтя його функціонування визначено Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції» [10], а також постановою Кабінету Міністрів України «Про функціонування Державного аграрного реєстру» [11].

Державний аграрний реєстр слід розглядати як нематеріальний актив, що існує у формі цифрового об'єкта. Його правовий статус закріплений у ст. 22 Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» [12]. Аналіз зазначених положень дозволяє виокремити основні характеристики ДАР: він є об'єктом державної власності немайнового характеру; має цифрову природу; спрямований на інтеграцію інформації про суб'єктів аграрного виробництва та забезпечення електронної взаємодії між фізичними і юридичними особами, органами державної влади, місцевого самоврядування та центрами надання адміністративних послуг; виконує функції інструменту реалізації державної аграрної політики; формується на добровільних засадах; а також підлягає безстроковому зберіганню як складник Національного архівного фонду. З огляду на це, ДАР можна охарактеризувати як комплексний цифровий продукт, що поєднує програмне забезпечення та неоригінальну базу даних. Його облік і адміністрування здійснюються державою, якій також належать майнові права інтелектуальної власності на цей ресурс. Водночас не виключається можливість передачі окремих прав, зокрема щодо технічного супроводу програмного забезпечення, іншим суб'єктам, що потребує подальшого наукового осмислення. Функціонально ДАР виступає цифровою платформою для обробки значних масивів геопросторових даних у режимі реального часу, що створює передумови для формування прозорого аграрного ринку, зокрема у частині перевірки надійності контрагентів під час укладення електронних угод.

Розробка, впровадження та стабільна робота ДАР є показовим прикладом реалізації державної політики у сфері цифровізації аграрного сектору. Наявні в реєстрі дані про сільськогосподарських товаровиробників відкривають можливості для своєчасного подання заявок на отримання державної підтримки, оформлення дозвільної документації, а також проходження процедур верифікації для здійснення аграрного експорту. Такі функціональні можливості забезпечуються через добровільну реєстрацію суб'єктів агробізнесу.

Процедура реєстрації передбачає подання заявки та внесення відомостей про господарську діяльність. Під час електронної реєстрації користувач зазначає контактні дані (у разі їх відсутності в автоматично завантаженої формі) та отримує доступ до персонального кабінету. Для його створення необхідно надати інформацію щодо видів діяльності, земельних ресурсів, наявного поголів'я тварин, аграрних розписок, фінансової звітності, технічного забезпечення, обтяжень рухомого майна, судових рішень та інших аспектів діяльності (п. 13 постанови Кабінету Міністрів України «Про функціонування Державного аграрного реєстру» [11]). Такий обсяг даних дозволяє

здійснювати повну ідентифікацію суб'єкта агробізнесу, оцінювати його ресурсний потенціал і визначати місце в системі аграрних правовідносин. Оцифрування цієї інформації створює основу для розвитку електронних аграрних ринків та цифрового експорту продукції.

Важливим складником цифровізації аграрних послуг є логістика інформаційних потоків, яка забезпечує ефективний рух даних між суб'єктами аграрного сектору. Йдеться про збір, передачу, обробку, зберігання та використання інформації щодо стану посівів, погодних умов, використання техніки, ринкових цін, фінансових ресурсів і державної підтримки. Завдяки цифровим платформам, автоматизованим системам моніторингу та електронним сервісам забезпечується оперативний обмін інформацією між виробниками, постачальниками, переробними підприємствами, державними установами та споживачами. Оптимізація логістики інформаційних потоків сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, зниженню інформаційних втрат і підвищенню прозорості аграрного ринку [15].

Слід відзначити, що протягом останніх років цифровізація аграрного сектору набула динамічного розвитку. Серед найбільш характерних тенденцій можна виокремити активне впровадження технологій точного землеробства із застосуванням супутникових навігаційних систем і дистанційного зондування Землі, використання безпілотних технологій, інтелектуальний аналіз великих масивів даних і моделювання сценаріїв розвитку, а також агроסקаутинг, що передбачає застосування мобільних додатків для моніторингу стану сільськогосподарських угідь [13]. Враховуючи значну залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних чинників, особливого значення набуває впровадження цифрових інструментів управління ризиками та комплексного супроводу аграрного виробничого процесу.

Процеси цифровізації активно поширюються і на сферу зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, 20 березня 2023 року між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії укладено Угоду про цифрову торгівлю, спрямовану на формування правового середовища для розвитку цифрових торговельних відносин [14]. З урахуванням потенціалу такого співробітництва, доцільним є подальше наповнення та вдосконалення функціонування ДАР, а також проведення процедур верифікації агроекспортерів. Це сприятиме становленню повноцінних цифрових аграрних правовідносин.

Крім того, цифровізація аграрного виробництва виступає важливим чинником розширення ринків збуту української сільськогосподарської продукції. Сучасні технології дозволяють потенційним споживачам, незалежно від їх географічного розташування, відстежувати весь виробничий цикл – від вибору насіннєвого матеріалу до отримання готової продукції. Аналогічні можливості відкриваються і для контрагентів у межах укладення електронних правочинів на цифрових аграрних платформах, що в цілому позитивно впливає на розвиток аграрного експорту України.

Імплементация цифрових технологій в аграрне виробництво виступає одним із ключових чинників стратегічного розвитку аграрного сектору України. Використання біо- та нанотехнологій, досягнень генетики, а також можливість адаптації продукції до потреб окремих категорій споживачів сприяють підвищенню конкурентоспроможності аграрної галузі та її інтеграції у глобальні економічні процеси.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Цифровізація аграрних послуг є важливим фактором розвитку аграрного сектору, що сприяє підвищенню ефективності виробництва, розвитку інновацій та забезпеченню сталого розвитку. В Україні цей процес перебуває на стадії становлення та потребує активної державної підтримки, розвитку інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності. Реалізація комплексної політики цифровізації дозволить створити сучасний, конкурентоспроможний аграрний сектор, здатний ефективно функціонувати в умовах глобальних економічних змін.

Перспективи розвитку цифровізації аграрних послуг пов'язані з подальшим впровадженням інноваційних технологій, розширенням функціоналу цифрових платформ та інтеграцією українського аграрного сектору у глобальні цифрові ринки. Важливим є також розвиток міжнародного співробітництва та використання кращих світових практик у сфері цифровізації.

#### Список використаних джерел:

1. Ткачук Г. О. «Цифрові» трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Том 11. № 4. С. 42–50. DOI: 10.15673/fe.v11i4.1545
2. Якушко І. В. Передумови виникнення цифрової трансформації та фактори її розвитку в економічних системах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-3-03-05
3. Тарасюк А., Гамалій В. Тренди цифровізації сільськогосподарських підприємств України. *SCIENTIA-FRUCTUOSA (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2021. № 139(5). С. 72–85. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(139\)05](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(139)05)
4. Войтко С. В., Фролова А. А. Трансформації національної економіки України в площині розвитку головних кластерів на засадах Індустрії 4.0 в пост-covid'ний період. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. С. 36–42. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.5-6.5

5. Піщенко О. Стратегії цифрового аграрного сектору в умовах в еколого-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Том 1. С. 303–310. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-50](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-50)

6. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М., Семисал А. В. Сучасний стан та проблеми впровадження цифрових технологій в практику діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 35–39. DOI: 10.32702/23066814.2020.15–16.35

7. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107

8. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154–168. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-17

9. Руденко М. В. Вплив цифрових технологій на аграрне виробництво: методичний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-28>

10. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції : Закон України від 5 листопада 2020 р. № 985-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-20#Text>. (дата звернення 05.04.2026)

11. Про функціонування Державного аграрного реєстру: постанова Кабінету Міністрів України від 2 червня 2021 р. № 573. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.04.2026)

12. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24 червня 2004 р. № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#top> (дата звернення: 04.04.2026).

13. Діджиталізація у сфері земельних відносин. URL: <https://agropolit.com/blog/350-didjitalizatsiya-u-sferi-zemelnih-vidnosin> (дата звернення: 03.04.2026).

14. FAQ з питань Угоди про цифрову торгівлю між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e05fe8f-815d4fa7-903b-aa59dc2d650f&title=FaqZPitanUgodiProTsifrovuTorgivliuMizhUkrainoiuTaSpoluchenimKorolivstvomVelikoiBritaniiPivnichnoiIrlandii> (дата звернення: 06.04.2026).

15. Титенко Л. В. Інформаційна логістика бізнес-процесів у системі стратегічного управління. *Економіка і суспільство (Мукачівський державний університет)*. 2018. Випуск 16. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/77.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/77.pdf)

#### References:

1. Tkachuk H. O. (2019), «*Tsyfrovi» transformatsii: vzaïmozv'язok iz systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [“Digital” transformations: the relationship with the system of economic security of the enterprise], journal *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Economics of the Food Industry*. Vol. 11, pp. 42–50. DOI: 10.15673/fie.v11i4.1545 [in Ukrainian]

2. Iakushko I. V. (2022), *Peredumovy vynykennia tsyfrovoi transformatsii ta faktory yii rozvytku v ekonomichnykh systemakh*. [Prerequisites for the emergence of digital transformation and factors of its development in economic systems]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-3-03-05 [in Ukrainian]

3. Tarasiuk A. and Hamalii V. (2021), *Trendy tsyfrovizatsii silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy*. [Trends in digitalization of agricultural enterprises in Ukraine], journal *SCIENTIA-FRUCTUOSA (Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu) – SCIENTIA FRUCTUOSA (Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics)*. Vol. 139(5), pp. 72–85, DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(139\)05](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(139)05) [in Ukrainian]

4. Voitko S. V., Frolova A. A. (2020), *Transformatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy v ploshchyni rozvytku holovnykh klasteriv na zasadakh Industrii 4.0 v post-covidnyi period*. [Transformations of the national economy of Ukraine in the development of the main clusters on the basis of Industry 4.0 in the post-covid period], *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*. Vol. 5–6, pp. 36–42, DOI: 10.37332/2309-1533.2020.5-6.5 [in Ukrainian]

5. Pishchenko O. (2022), *Stratehii tsyfrovoho ahrarnoho sektoru v umovakh v ekolohoekonomichnoi bezpek.y* [Strategies of the digital agricultural sector in conditions of ecological and economic security], journal *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*. Vol. 5, pp. 303–310, DOI: 10.37332/2309-1533.2020.5-6.5 [in Ukrainian]

6. Svinous I. V., Havryk O. Yu., Tkachenko K. V., Mykytiuk D. M., Semysal A. V. (2020), *Suchasnyi stan ta problemy vprovadzhenia tsyfrovyykh tekhnolohii v praktyku diïalnosti silskohospodarskykh pidpriemstv*. [Current status and problems of implementing digital technologies in the practice of agricultural enterprises], journal *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], Vol. № 15-16, pp. 35–39, DOI: 10.32702/23066814.2020.15–16.35 [in Ukrainian]

7. Vorzhakova Yu. P., Khlebinska O. I. (2021), *Sutnist tsyfrovoi transformatsii z riznykh pozytsii pidpriemtsiv ta naukovtsiv*. [The essence of digital transformation from different perspectives of entrepreneurs and scientists], journal *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*. Vol. 9, pp. 107–111, DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107 [in Ukrainian]

8. Fostolovych V. A. (2019), *Tsyfrovizatsiia v suchasni systemi upravlinnia*. [Digitalization in the modern management system], journal *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics. Finance. Management: current issues of science and practice*. Vol. 7, pp. 154-168, DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-17 [in Ukrainian]

9. Rudenko M. V. (2019), *Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na ahraryne vyrobnytstvo: metodychnyi aspekt* [The impact of digital technologies on agricultural production: a methodological aspect], journal *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*. Vol. 30 (69), 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-28> [in Ukrainian]

10. VRU, Law of Ukraine (2020). *Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia Derzhavnoho ahrarynoho reiestru ta udoskonalennia derzhavnoi pidtrymky vyrobnykiv silskohospodarskoi produktsii* [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the State Agrarian Register and Improving State Support for Agricultural Producers]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-20#Text>. (related to 05.04.2026) [in Ukrainian]

11. Cabinet of Ministers of Ukraine, Resolution, (2021), *Pro funktsionuvannia Derzhavnoho ahrarynoho reiestru* [About the functioning of the State Agrarian Register], Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2021-%D0%BF#Text> (related to 05.04.2026) [in Ukrainian]

12. VRU, Law of Ukraine (2004), *Pro derzhavnu pidtrymku silskoho hospodarstva Ukrainy* [On State Support for Agriculture in Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#top>. (related to 04.04.2026) [in Ukrainian]

13. *Didzhytalizatsiia u sferi zemelnykh vidnosyn* [Digitalization in the field of land relations]. Retrieved from: <https://agropolit.com/blog/350-didjitalizatsiya-u-sferi-zemelnih-vidnosin>. (related to 04.04.2026) [in Ukrainian]

14. *FAQ z pytan Uhody pro tsyfrovu torhivliu mizh Ukrainoiu ta Spoluchenym Korolivstvom Velykoi Brytanii i Pivnichnoi Irlandii* [FAQ on the Digital Trade Agreement between Ukraine and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland]. Retrieved from: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e05fe8f-815d4fa7-903b-aa59dc2d650f&title=FaqZPitanUgodiProTsifrovuTorgivliuMizhUkrainoiuTaSpoluchenimKorolivstvomVelykoiBritaniiIpipivnichnoiIrlandii> (related to 06.04.2026) [in Ukrainian]

15. Tytenko L. V. (2018), *Informatsiina lohistyka biznes-protsesiv u systemi stratehichnoho upravlinnia* [Information logistics of business processes in the strategic management system], journal *Ekonomika i suspilstvo (Mukachivskiy derzhavnyi universytet) – Economy and Society (Mukachevo State University)*. Issue 16. Retrieved from: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/77.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/77.pdf) [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 14.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Б. В. Мелех**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького <https://orcid.org/0000-0002-3125-0163>

**В. І. Ярошович**, доктор філософії, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького <https://orcid.org/0000-0003-1183-9111>

## ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ВЕТЕРАНІВ ТА ЇХ СІМЕЙ НА СОЦІАЛЬНУ І ПРОФЕСІЙНУ АДАПТАЦІЮ У ЦИВІЛЬНОМУ ЖИТТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ В УКРАЇНІ

*З'ясовано, що проблема формування дієвої системи державної підтримки ветеранів посідає центральне місце у порядку денному сучасного управління через необхідність надання надійних гарантій захисту прав осіб, які забезпечують суверенітет країни. Актуальність дослідження зумовлена об'єктивною потребою у модернізації інструментів соціальної та професійної адаптації, що мають відповідати масштабам сучасних міграційних та демографічних викликів. Державна політика у цій сфері повинна виходити за межі виключно соціальних виплат, трансформуючись у комплексну стратегію розвитку особистісного потенціалу ветеранів у межах цивільного суспільства.*

*Розкрито зміст організаційних та правових механізмів, які визначають алгоритми взаємодії органів державної влади з ветеранськими спільнотами. Досліджено роль публічного адміністрування у створенні сприятливих умов для реалізації права ветеранів на працю, професійне навчання та підприємницьку діяльність. Особлива увага приділяється трансформації державних інституцій від бюрократичних моделей до сервісно-орієнтованого підходу, що дозволяє забезпечити індивідуальний супровід кожного захисника у межах територіальної громади чи при зверненні до будь-якої публічної інституції.*

*Виокремлено ключові бар'єри, що стримують ефективність чинних програм адаптації, зокрема недостатню координацію між центральними та місцевими органами виконавчої влади. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних цифрових інструментів для моніторингу якості надання публічних послуг та забезпечення прозорості розподілу соціальних пільг. Саме ветерани мають стати активними суб'єктами майбутнього оновлення країни, привносячи у цивільний сектор високі стандарти дисципліни, відповідальності та лідерства.*

*Доведено, що стратегія публічного адміністрування у цій сфері повинна базуватися на принципах гідності та інклюзивності, що відповідає міжнародним стандартам захисту прав людини. Автор аналізує перспективи залучення міжнародного досвіду та донорських ресурсів для розбудови сучасної інфраструктури реабілітаційних та коворкінгових центрів. Такий підхід дозволяє розглядати професійну адаптацію ветеранів як інвестицію у людський капітал, що стане рушійною силою для економічного поступу та зміцнення оборонного потенціалу держави у довгостроковій перспективі.*

*Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення нормативно правової бази та підвищення кваліфікації публічних службовців, які працюють із ветеранською категорією громадян. Запропоновано модель багаторівневого управління, яка поєднує державні гарантії із ініціативами громадського сектору та приватного бізнесу. Результати дослідження можуть бути використані при розробці національних та регіональних програм підтримки захисників України, що є невід'ємною частиною стратегічного плану загальнодержавного розвитку та соціальної згуртованості.*

*Ключові слова: державна політика, права ветеранів, соціальна адаптація, професійна інтеграція, людський капітал, реалізація, державні гарантії, інклюзивність, соціальний захист, правовий статус.*

**B. V. Melech, V. I. Yaroshovych. The government's policy of ensuring the rights of veterans and their families to social and professional adaptation to civil life at the current stage in Ukraine**

*It was found that the problem of forming an effective system of state support for veterans occupies a central place on the agenda of modern governance due to the need to provide reliable guarantees for the protection of the rights of persons who ensure the sovereignty of the country. The relevance of the study is due to the objective need to modernize the instruments of social and professional adaptation, which must meet the scale of modern migration and demographic challenges. State policy in this area should go beyond exclusively social payments, transforming into a comprehensive strategy for the development of the personal potential of veterans within civil society.*



© Б. В. Мелех, В. І. Ярошович, 2026

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

*This approach allows us to consider each defender as a key participant in the processes of future renewal of the state, whose rights and professional competencies are the foundation of national stability. The content of organizational and legal mechanisms that determine the algorithms of interaction between state authorities and veteran communities is revealed. The role of public administration in creating favorable conditions for the implementation of the right of veterans to work, professional training and entrepreneurial activity is investigated. Particular attention is paid to the transformation of state institutions from bureaucratic models to a service-oriented approach, which allows for individual support for each defender within the territorial community or when contacting any public institution.*

*Key barriers that hinder the effectiveness of current adaptation programs are identified, in particular, insufficient coordination between central and local executive authorities. The need to implement innovative digital tools to monitor the quality of public services and ensure transparency in the distribution of social benefits is substantiated. The work emphasizes that veterans should become active subjects of the future renewal of the country, bringing high standards of discipline, responsibility and leadership to the civil sector.*

*It is proven that the strategy of state regulation in this area should be based on the principles of dignity and inclusiveness, which meets international standards for the protection of human rights. The author analyzes the prospects for attracting international experience and donor resources to build a modern infrastructure of rehabilitation and co-working centers. This approach allows us to consider the professional adaptation of veterans as an investment in human capital, which will become a driving force for economic progress and strengthening the defense potential of the state in the long term.*

*Practical recommendations are formulated for improving the regulatory framework and improving the skills of public servants working with veteran citizens. A model of multi-level governance is proposed, which combines state guarantees with initiatives of the public sector and private business. The results of the study can be used in the development of national and regional programs to support defenders of Ukraine, which is an integral part of the strategic plan for national development and social cohesion.*

*Key words: state policy, veterans' rights, social adaptation, professional integration, human capital, formation and implementation, state guarantees, inclusiveness, social protection, legal status.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан системи публічного управління в Україні характеризується пошуком нових підходів до реалізації прав ветеранів на повноцінне повернення у цивільне середовище. Традиційні механізми державного регулювання, орієнтовані переважно на надання пільг та грошових виплат, виявляються недостатніми для розв'язання складних завдань професійної реалізації та соціальної стійкості захисників. Проблема полягає у відсутності цілісної координації між органами влади різних рівнів, що призводить до фрагментарності адаптаційних заходів та зниження рівня довіри ветеранської спільноти до інституцій публічної влади.

Ефективність майбутнього оновлення країни прямо залежить від здатності держави інтегрувати унікальний досвід та лідерські якості ветеранів у соціально економічне життя громад. Брак дієвих інструментів супроводу ветеранів на ринку праці та обмеженість доступу до сучасних освітніх програм створюють ризики соціальної ізоляції та неефективного використання людського потенціалу. Необхідність теоретичного обґрунтування та практичного впровадження інноваційних моделей публічного адміністрування у цій сфері стає критично важливою для забезпечення правової справедливості та національної безпеки держави.

**Аналіз останніх публікацій.** Усвідомлення стратегічної важливості залучення ветеранів до публічного сектору трансформувало питання їх соціальної та професійної адаптації на один із ключових векторів сучасного наукового дискурсу. Дослідники акцентують увагу на необхідності переходу від декларативних норм до реальних інструментів інтеграції захисників у цивільне життя [5]. Загальний масив публікацій свідчить про формування нового підходу, де ветеран розглядається як активний суб'єкт відбудови країни та носій цінного людського капіталу. Усі однак у тому, що успіх державної політики залежить від здатності інституцій публічної влади створити безбар'єрне середовище для самореалізації кожного громадянина із бойовим досвідом.

Вагомий внесок у дослідження механізмів державної підтримки ветеранів зробили І. Грищенко та Л. Горбата, які у своїх працях проаналізували гнучкість публічної політики в умовах воєнного стану. Вони обґрунтували важливість оперативного надання соціальних послуг на рівні територіальних громад. Питання адаптації ветеранів до потреб національного ринку праці та подолання бар'єрів при працевлаштуванні ґрунтовно розглядає Н. Науменко, наголошуючи на важливості перекваліфікації та збереження кваліфікованої робочої сили для майбутньої відбудови. Також варто відзначити розробки Р. Власенка та Ю. Каплан презентували аналітичні доповіді щодо вдосконалення ветеранської політики через цифровізацію та інклюзивні практики.

Окремий напрям досліджень цифровізації реінтеграційних процесів, що детально висвітлено у працях О. Світличного. Дослідник доводить, що використання електронних платформ та інструментів дистанційного навчання суттєво підвищує рівень професійної адаптації та психологічної стійкості ветеранів у межах сучасних публічних сервісів. Вивчення цих напрацювань є критично важливим для нашого дослідження, оскільки вони дозволяють сформулювати цілісне бачення сервісної моделі управління, яка забезпечить ефективну інтеграцію ветеранської спільноти у процеси майбутнього відновлення країни.

**Метою статті** є наукове обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію державної політики у сфері забезпечення прав ветеранів на соціальну та професійну адаптацію.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичний аналіз механізмів публічного управління у сфері ветеранської політики потребує чіткого визначення концептуальної рамки, у межах якої здійснюється перехід від екстрених заходів підтримки до системного стратегічного адміністрування. Держава має відійти від моделі пасивного соціального утримання захисників, впроваджуючи натомість комплексні сервісні стандарти активної соціалізації та професійної реабілітації. Це передбачає трансформацію нормативної бази таким чином, щоб вона стимулювала органи місцевого самоврядування до створення індивідуальних траєкторій повернення ветеранів у цивільний сектор.

Саме на рівні територіальних громад, де відбувається первинний контакт громадянина із владою, формується фундамент національної стійкості та забезпечується визнання ветерана як ключового суб'єкта майбутнього оновлення держави. Професійна адаптація ветеранів виступає ключовим чинником збереження трудового потенціалу держави, що є критично важливим для майбутніх етапів масштабної відбудови країни. Державні органи мають забезпечити ветеранам безперешкодний доступ до програм перекваліфікації та вищої освіти, враховуючи специфіку їхнього бойового досвіду як цінного управлінського ресурсу.

Публічне управління у цій сфері повинно базуватися на партнерстві із приватним бізнесом, надаючи підприємцям стимули для працевлаштування ветеранів та створення спеціальних умов для їхньої професійної інклюзії. Важливим елементом реалізації прав ветеранів є розбудова мережі ветеранських хабів, що функціонують як інтегровані центри надання публічних послуг. Такі установи дозволяють уникнути розпорошеності функцій між різними відомствами та забезпечують принцип єдиного вікна для отримання юридичної, психологічної та адміністративної підтримки.

Координація діяльності таких центрів потребує високого рівня цифровізації, що дозволяє автоматизувати більшість рутинних процедур та вивільнити ресурси фахівців для безпосередньої роботи з людьми. Адміністрування процесів соціальної інтеграції захисників має супроводжуватися постійним моніторингом задоволеності ветеранів якістю отриманих послуг. Це дозволяє вчасно виявляти системні прорахунки у державній політиці та коригувати управлінські рішення відповідно до реальних потреб суспільства [3]. Лише через прозору систему зворотного зв'язку можна забезпечити реальну, а не декларативну реалізацію прав людини, створюючи міцний фундамент для соціальної згуртованості у поствоєнний період.

Організаційно правові інструменти забезпечення прав ветеранів повинні базуватися на принципі багаторівневого врядування, що об'єднує зусилля центральних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Сучасне публічне адміністрування передбачає делегування значної частини повноважень щодо соціальної адаптації саме на рівень територіальних громад, де існує можливість найбільш точного обліку потреб кожної конкретної особи. Державна стратегія має забезпечувати органи місцевої влади необхідними фінансовими та методичними ресурсами, створюючи умови для реалізації регіональних програм підтримки, які доповнюють загальнонаціональні гарантії.

Важливим напрямом модернізації державної політики є впровадження інституту ветеранського менторства або кейс управління, що дозволяє забезпечити індивідуальний супровід захисника у цивільному житті. Публічне управління має стимулювати підготовку фахівців, які володіють навичками кризової комунікації та розуміють особливості правового статусу ветеранів. Це дозволяє нівелювати бюрократичні перепони та забезпечити реалізацію права ветерана на професійну орієнтацію та працевлаштування без додаткових когнітивних навантажень.

Процес професійної адаптації потребує залучення академічної спільноти та закладів вищої освіти до розробки короткострокових інтенсивних курсів перепідготовки. Державне замовлення на освітні послуги для ветеранів має орієнтуватися на професії, що матимуть найбільший попит під час майбутньої відбудови промисловості та інфраструктури. Це дозволяє синхронізувати особисті права ветерана на освіту із загальнодержавними інтересами щодо формування кваліфікованого кадрового резерву для оновлення економіки.

Економічні інструменти державної політики повинні містити систему податкових преференцій для підприємств, які активно залучають ветеранів до своєї діяльності або створюють умови для ветеранського підприємництва. Управління у цьому аспекті виступає як регулятор, що створює сприятливий інвестиційний клімат для бізнес-проектів, започаткованих колишніми військовослужбовцями. Це не лише сприяє економічній самостійності ветеранів, а й формує новий клас відповідальних власників, які стануть опорою для демократичного розвитку суспільства.

Ефективна реалізація прав захисників сьогодні неможлива без глибокої цифровізації сервісів, яка виступає головним інструментом усунення суб'єктивізму та корупційних ризиків. Завдяки розширенню функціоналу порталу Дія та розвитку екосистеми «e-Ветеран», ветерани отримують оперативний доступ до електронних посвідчень, даних про медичну допомогу та освітні програми у форматі «єдине-вікно». Пріоритетом державної політики має стати повна автоматизація призначення пільг через обмін даними між реєстрами, що не лише знімає бюрократичний тягар з особи, а й фундаментально зміцнює довіру до державних інституцій [1].

Системна імплементація міжнародних стандартів соціального захисту відкриває нові можливості для модернізації вітчизняної практики. Аналіз досвіду країн, що долали наслідки масштабних конфліктів, вказує на ефективність створення автономних агенцій, здатних координувати міжсекторальну взаємодію поза межами класичних міністерств. Для України такий підхід стане дієвим важелем для залучення цільових іноземних інвестицій у програми професійної реінтеграції, що є критично важливим для кадрового забезпечення майбутнього відновлення держави.

Питання професійної самореалізації ветеранів у цивільному секторі потребує принципово нових підходів до організації робочого простору. Ключову роль тут має відіграти розробка методичних стандартів для кадрових служб, які б інтегрували психологічний супровід безпосередньо у робочий процес [2]. Стимулювання бізнесу через спеціальні гранти та програми корпоративної соціальної відповідальності дозволить створити справжнє інклюзивне середовище. Це забезпечує синергію інтересів приватного сектору та держави у досягненні соціальної стабільності.

Фундаментом демократичного поступу є залучення ветеранської спільноти до процесів прийняття стратегічних управлінських рішень. Участь представників ветеранських організацій у роботі дорадчих органів при плануванні територіального розвитку гарантує, що безпекові та інфраструктурні проекти будуть розроблені з урахуванням унікального бойового досвіду. Такий підхід робить управлінські кроки максимально обґрунтованими та адаптованими до реальних потреб громад у період масштабної відбудови країни.

Адміністрування таких процесів повинно базуватися на принципах відкритості, де кожен підприємець розуміє вигоду від створення інклюзивного робочого місця. Це дозволяє перетворити соціальний захист на інвестиційну модель, яка самостійно генерує додану вартість та сприяє швидкому відновленню регіональних ринків праці. Замість прямого субсидування держава має створювати умови, де працевлаштування ветерана стає конкурентною перевагою для бізнесу завдяки отриманню преференцій у доступі до державних ресурсів або кредитних ліній.

Важливим кроком є переорієнтація бюджетних витрат на розвиток ветеранського підприємництва через систему грантової підтримки та мікрокредитування. Органи влади мають виступати не лише контролерами, а й консультантами, допомагаючи ветеранам трансформувати бойові навички лідерства у стратегії управління власними компаніями. Державне замовлення на послуги таких підприємств забезпечує їм старт на початкових етапах, створюючи умови для формування нового прошарку економічно активних громадян.

Роль територіальних громад у реалізації прав ветеранів стає визначальною завдяки близькості до реальних потреб кожної родини. Місцеві органи самоврядування мають повноваження створювати унікальні пакети підтримки, які враховують специфіку місцевої інфраструктури та наявність вільних земельних чи майнових ресурсів. Координація зусиль влади із волонтерськими центрами на місцях дозволяє усунути прогалини у наданні сервісів, які часто виникають через дистанцію між центром та конкретним виконавцем.

Забезпечення права на вільне пересування та доступ до публічних установ є базовим проявом поваги держави до гідності захисників, які отримали поранення. Нормативне регулювання у будівництві повинно містити жорсткі санкції за ігнорування потреб інклюзивності, оскільки безбар'єрність є фізичним втіленням рівності прав усіх громадян. Створення простору, комфортного для кожного, є обов'язковим етапом переходу країни до сучасних європейських стандартів співжиття.

Нова етика державної служби вимагає від посадовців переосмислення своєї ролі у комунікації із ветеранською спільнотою. Публічні інституції мають позбутися формалізму, впроваджуючи людиноцентричні алгоритми роботи, де пріоритетом є вирішення проблеми громадянина, а не дотримання застарілих інструкцій [4]. Держава повинна фінансувати освітні програми для службовців, спрямовані на вивчення основ психології та специфіки взаємодії з людьми, які мають бойовий досвід. Це дозволяє створити середовище взаємної довіри, де ветеран відчуває щирі підтримку з боку державних структур.

Інтеграція ветеранів у систему державного управління є ефективним інструментом кадрового оновлення та боротьби із корупцією. Люди, які ризикували життям заради країни, мають загострене почуття справедливості та високу персональну відповідальність, що є критично важливим для реформування публічного сектору. Створення спеціальних кадрових резервів та спрощення процедур вступу на службу для ветеранів дозволить наповнити державний апарат професіоналами нового гарту. Такі фахівці стануть драйверами змін усередині системи, забезпечуючи її стійкість під час реалізації найскладніших проєктів оновлення нації.

Використання інтелектуальних систем аналізу даних дозволяє органам регулювання відстежувати ефективність кожної управлінської ініціативи у режимі реального часу. Замість паперової звітності слід оперувати реальними показниками добробуту ветеранів, що збираються через цифрові платформи зворотного зв'язку. Це дає можливість оперативно коригувати державну політику, спрямовуючи ресурси саме туди, де вони принесуть максимальну користь для захисту прав людини. Прозорий моніторинг стає запобіжником проти неефективного використання бюджетних коштів та забезпечує адресність.

Культурна складова державної політики повинна бути спрямована на закріплення образу ветерана як еліти сучасного українського суспільства. Державні інформаційні кампанії мають підкреслювати не лише жертвовність, а й успішність захисників у цивільній праці, науці та спорті. Формування суспільного запиту на партнерство із ветеранами дозволяє нівелювати загрози соціальної ізоляції та сприяє швидкій адаптації. Успішна реінтеграція кожного окремого захисника стає спільною перемогою громади, зміцнюючи віру громадян у справедливість та майбутнє власної держави.

Цілісність ветеранської політики визначається здатністю інституцій забезпечити стабільність рішень незалежно від політичної кон'юнктури. Стратегічна адаптація має базуватися на законах прямої дії, що гарантують неможливість звуження прав захисників у майбутньому. Ключовим завданням є створення превентивної екосистеми

адміністрування, де кожен етап державної допомоги логічно продовжує попередній, формуючи стійкий суспільний договір [6]. Перехід від сприйняття ветеранів як об'єкта управління до формату активного партнерства є передумовою демократичного розвитку.

Залучення захисників до законотворчості та роботи експертних рад гарантує відповідність нормативних актів реальним запитам суспільства. Ветерани, як носії унікального досвіду кризового менеджменту, здатні стати гарантами ефективності державної системи та драйверами її трансформації в умовах глобальних викликів. Міжнародна технічна допомога має стати важелем для розбудови сучасної інфраструктури підтримки та інклюзивного врядування. Роль держави полягає у модерації іноземних ресурсів для створення центрів компетенцій та впровадження інноваційних методик реабілітації.

Інтеграція найкращих світових практик у вітчизняну модель публічної служби не лише прискорює реінтеграцію захисників, а й наближає систему управління до стандартів європейського простору. Успішна реінтеграція ветеранів є головним індикатором спроможності держави до відновлення та розвитку. Управління має трактувати забезпечення прав захисників на працю та самореалізацію як стратегічну інвестицію в національну безпеку. Лише через синергію правових, фінансових та цифрових інструментів можливо досягти суспільної єдності, де впевненість ветерана у справедливості інституцій стає запорукою внутрішньої міцності країни.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Формування ефективної державної політики щодо забезпечення прав ветеранів потребує докорінного перегляду концептуальних засад публічного управління. Перехід від застарілої моделі пасивного соціального забезпечення до стратегії активного розвитку людського капіталу є обов'язковою умовою сталого поступу держави. Впровадження комплексних інструментів професійної та соціальної адаптації дозволяє трансформувати бойовий досвід захисників у потужний ресурс для майбутнього оновлення країни. Ефективність ветеранської політики безпосередньо залежить від децентралізації та посилення ролі територіальних громад.

Нині повинна відбуватися координація держави, бізнесу та громадського сектору для створення індивідуальних траєкторій реінтеграції захисників. Розбудова мережі сервісних центрів та цифровізація послуг дозволяють мінімізувати бюрократію й забезпечити адресність. Такий підхід дозволить оптимізувати розподіл ресурсів та стане головним чинником зміцнення довіри до публічних інституцій. Економічна самостійність ветеранів є фундаментом їхньої адаптації, державна підтримка ветеранського бізнесу та стимулювання роботодавців сприяють формуванню активного громадянського класу.

Забезпечення прав ветеранів є не лише питанням соціальної справедливості, а й стратегічним пріоритетом національної безпеки. Формування нової етики державної служби та залучення ветеранської спільноти до прийняття публічних рішень сприяють оздоровленню державного апарату та впровадженню істинно демократичних цінностей. Майбутнє оновлення України безпосередньо залежить від здатності держави перетворити повагу до прав людини на дієвий інструмент суспільної згуртованості через синергію зусиль усіх гілок влади та активну участь самих ветеранів у житті країни.

#### Список використаних джерел:

1. Балан О., Шепел М., Балан А., Ліпінська О., Бойко І. Використання електронного навчання як технології для посилення соціально-психологічної підтримки українських ветеранів. *Аудит технологій та виробничі резерви*, 2025. № 5(4(85)), С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341056>
2. Власенко Р., Капкан Ю. Державна політика щодо ветеранів війни: аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2025. 118 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/derzhavna-polityka-shchodo-veteraniv-viyny> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Грищенко І. М., Горбата Л. П. Державна політика підтримки ветеранів в умовах активних бойових дій. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. С. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/5036>
4. Концепція державної політики щодо ветеранів і ветеранок. Правозахисний центр «Принцип». 2025. С. 331 URL: <https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2025/12/derzhavna-veteranska-polityka-1.pdf> (дата звернення: 07.04.2026).
5. Світличний О. П. Надання послуг публічною адміністрацією: моделі регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2021. Випуск 63, С. 234–238. URL: <http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/index.php/juris/article/view/1376>
6. Слезанська Г., Горішна Н., Бибик Д., Криницька І. Соціальна підтримка ветеранів/ветеранок російсько-української війни та їх сімей у воєнний та повоєнний час. *Social Work and Education*. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 47–62. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5>

#### References:

1. Balan, O., Shepel, M., Balan, A., Lipinska, O. & Boiko, I. (2025). Vykorystannia elektronnoho navchannia yak tekhnolohii dlia posylennia sotsialno-psykholohichnoi pidtrymky ukrainykykh veteraniv [Use of electronic learning as a technology for strengthening social-psychological support for Ukrainian veterans]. *Audyt tekhnolohii ta vyrobnychi rezervy*, 5(4(85)), 74–82. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341056> [in Ukrainian]

2. Vlasenko, R. & Kaplan, Yu. (2025). *Derzhavna polityka shchodo veteraniv viiny* [State policy regarding war veterans]: analitychna dopovid. Kyiv: NISD, 2025. Available at: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analychni-dopovidi/derzhavna-polityka-shchodo-veteraniv-viyny> [in Ukrainian]

3. Hryshchenko, I. M. & Horbata, L. P. (2024). Derzhavna polityka pidtrymky veteraniv v umovakh aktyvnykh boiovykh dii [State policy of supporting veterans in conditions of active hostilities]. *Efektivna ekonomika*, 11. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5036> [in Ukrainian]

4. Pravozakhysnyi tsentr «Pryntsyp» (2025). *Kontseptsiia derzhavnoi polityky shchodo veteraniv i veteranok* [Concept of state policy regarding veterans], 331. Available at: <https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2025/12/derzhavna-veteranska-polityka-1.pdf> [in Ukrainian]

5. Svitlychnyi, O. P. (2021). Nadannia posluh publichnoiu administratsiiei: modeli rehuliuвання [Provision of services by public administration: regulatory models]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 63, 234–238. Available at: <http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/index.php/juris/article/view/1376> [in Ukrainian]

6. Slozanska, H., Horishna, N., Bybyk, D. & Krynytska, I. (2023). Sotsialna pidtrymka veteraniv/veteranok rosiisko-ukrainskoi viiny ta yikh simei u voiennyi ta povoiennyi chas [Social support of veterans of the Russian-Ukrainian war and their families during the war and post-war period]. *Social Work and Education*, 10(1), 47–62. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5> [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 12.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**А. Г. Поздєєв**, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0009-0009-7411-4194>

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджуються концептуальні та теоретико-методологічні засади процесу інтеграції інформаційних систем у сферу публічного управління, в умовах глобальної цифрової трансформації. Розкрито зміст суто технічних термінів ІТ-сфери таких як «безшовні підходи», «інформаційні шини», «інтегрована інформаційна система» у контексті публічного управління при якому вони набувають нового, соціально-управлінського змісту. Доведено, що сучасний етап розвитку електронного урядування вимагає відмови від «клаптикової» автоматизації та переходу до розбудови єдиної, людиноцентричної цифрової екосистеми. Набув подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат науки публічного управління: запропоновано авторські дефініції понять «безшовні підходи в публічному секторі», «інтегрована інформаційна шина в публічному управлінні» та «інтегрована інформаційна система у сфері публічного управління», які розглядаються не суто як технологічні явища, а як інструменти подолання інституційної фрагментованості державного апарату. Обґрунтовано конвергентну модель функціональної архітектури інформаційних систем, яка базується на сервісно-орієнтованому підході (SOA) та вимогах Європейської рамки інтероперабельності (EIF). Розроблено теоретичну модель еволюції цифрових технологій у публічному управлінні, що включає три макроступі: автоматизацію, інтеграцію та інтелектуальне управління (Smart Governance). Визначено, що перехід до фінального етапу, де інформаційні системи набувають суб'єктності через технології штучного інтелекту та великих даних, гальмується реактивним характером вітчизняного законодавства. Удосконалено методологічні засади нормативно-правового забезпечення цифрового розвитку шляхом концептуального обґрунтування доцільності розробки та прийняття Цифрового кодексу України, покликано створити єдиний правовий простір для алгоритмічного публічного адміністрування.

Ключові слова: інтегровані інформаційні системи, публічне управління, цифрова трансформація, безшовні підходи, інтеграційна шина, сервісно-орієнтована архітектура, Цифровий кодекс України, розумне урядування.

### **A. G. Pozdieiev. Conceptual principles and prospects of development of integrated information systems in the sphere of public administration**

The article examines the conceptual and theoretical and methodological principles of the process of integrating information systems into the sphere of public administration in the context of global digital transformation. The content of purely technical terms of the IT sphere, such as “seamless approaches”, “information buses”, “integrated information system”, is revealed in the context of public administration, in which they acquire a new, socio-managerial meaning. It is proven that the current stage of e-government development requires the rejection of “patchwork” automation and the transition to the development of a single, human-centric digital ecosystem. The conceptual and categorical apparatus of public administration science has been further developed: author’s definitions of the concepts of “seamless approaches in the public sector”, “integrated information bus in public administration” and “integrated information system in the field of public administration” have been proposed, which are considered not purely as technological phenomena, but as tools for overcoming the institutional fragmentation of the state apparatus. A convergent model of the functional architecture of information systems, based on the service-oriented approach (SOA) and the requirements of the European Interoperability Framework (EIF), has been substantiated. A theoretical model of the evolution of digital technologies in public administration has been developed, which includes three macro-stages: automation, integration and intelligent management (Smart Governance). It has been determined that the transition to the final stage, where information systems acquire subjectivity through artificial intelligence and big data technologies, is hampered by the reactive nature of domestic legislation. The methodological principles of regulatory and legal support for digital development have been improved by conceptually substantiating the feasibility of developing and adopting the Digital Code of Ukraine, designed to create a single legal space for algorithmic public administration.

Key words: integrated information systems, public administration, digital transformation, seamless approaches, integration bus, service-oriented architecture, Digital Code of Ukraine, smart governance.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку публічного управління нерозривно пов’язаний із процесами глобальної цифровізації. Однак, незважаючи на значні успіхи України у розбудові електронного урядування (зокрема, впровадження екосистеми «Дія» та системи «Трембіта»), зберігається низка системних протиріч. Головною проблемою залишається інституційна та технологічна фрагментованість державного апарату. Просте впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) без зміни філософії управління призводить до утворення так званих «інформаційних силосів» – розрізнених, ізольованих відомчих реєстрів, що дублюють функції



один одного. Відповідно, виникає об'єктивна потреба у концептуальному переосмисленні сутності інтегрованих інформаційних систем (ІС), що мають стати не просто сховищами даних, а проактивним середовищем, здатним генерувати публічні послуги алгоритмічно та безшовно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики електронного урядування та цифрової трансформації спирається на ґрунтовні праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Фундаментальними для розуміння стадійності цифровізації є дослідження К. Лайна та Дж. Лі (еволюційна модель інтеграції в якій автори вперше запропонували чотирьохетапну модель розвитку електронного урядування – від простої каталогізації до повної горизонтальної інтеграції баз даних) [1], Т. Яновські (концепція цифрової еволюції де описано перехід від простої цифровізації процесів до розумного управління (Smart Governance) та контекстуалізації послуг) [2], а також П. Данліві, Х. Маргеттс та інші (парадигма управління цифрової ери (Digital Era Governance – DEG), яка прийшла на зміну Новому публічному менеджменту (New public management – NPM)) [3].

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження сутності, інтероперабельності, електронної взаємодії та механізмів ІС зробили такі вчені як: О. Бойко – в контексті розвитку інтегрованих інформаційних систем [4]; Н. Бондарчук та Н. Дуброва – про стан та перспективи розвитку цифровізації публічного управління [5]; В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік – розкрили базові дефініції понятійно-категоріального апарату цифрового урядування в Україні [6]; А. Семенченко – висвітлив роль цифрової компетентності державних службовців у реалізації державної політики [7]; Ю. Нестеряк – проаналізував процеси становлення національного інформаційного простору України [8]; А. Осьмак – розкрив особливості забезпечення кібербезпеки цифрових сервісів обміну миттєвими повідомленнями в публічному управлінні [9]. Разом з цим, стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) та перехід до предиктивної аналітики в публічному секторі вимагають оновлення методологічних підходів та формування нової нормативно-правової візії, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Метою статті є** теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад розвитку інтегрованих інформаційних систем у сфері публічного управління, а також розробка еволюційної моделі цифрової трансформації держави та визначення перспективних напрямів удосконалення нормативно-правового забезпечення цих процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Для глибокого розуміння природи цифрових трансформацій у державному секторі необхідно насамперед узгодити понятійно-категоріальний апарат який вже має певні визначення у науковій літературі. У контексті публічного управління суто технічні терміни ІТ-сфери (зокрема, такі як: «безшовні підходи», «інформаційні шини», «інтегрована інформаційна система») набувають нового, соціально-управлінського змісту. Тому у межах даного дослідження нами уточнено сутність таких понять в контексті публічного управління, а саме:

– *безшовні підходи в публічному секторі*, ми визначаємо як методи організації публічно-управлінських процесів з надання електронних послуг, за якого подолання організаційних, нормативних та технологічних бар'єрів між різними суб'єктами владних повноважень відбувається автоматично на рівні інформаційного середовища, що створює для кінцевого споживача публічних послуг (громадянина, бізнесу) єдину, неподільну та проактивну точку взаємодії з публічними інституціями;

– *інтегрована інформаційна шина в публічному управлінні* є технологічним фундаментом взаємовідносин громадян і бізнесу з публічними інституціями та виступає як базовий інфраструктурний елемент цифрового середовища держави (middleware), що являє собою комплекс програмно-апаратних засобів та стандартизованих протоколів, який забезпечує захищену, асинхронну та юридично визначену взаємодію між децентралізованими базами даних різних відомств без необхідності їх фізичного злиття чи створення монолітних мега-реєстрів.

Синтезуючи наведені дефініції, пропонуємо авторське визначення категорії *інтегрована інформаційна система у сфері публічного управління* – це людиноцентричний організаційно-технологічний комплекс, який, спираючись на безшовні підходи та використовуючи інтеграційну інформаційну шину як транспортну основу, об'єднує розрізнені відомчі реєстри у єдину цифрову екосистему з метою забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень та надання проактивних публічних послуг громадянам чи бізнесу за принципом єдиного звернення (Once-Only).

Для кращого розуміння практичної цінності безшовних підходів та переходу до сервісно-орієнтованої архітектури доцільно порівняти традиційну («клаптикову») модель надання адміністративних послуг із сучасною інтегрованою моделлю. Яскравим емпіричним прикладом такої трансформації є еволюція процесу отримання витягу про притягнення до кримінальної відповідальності (раніше – довідки про відсутність судимості).

За умов відсутності інтеграційної шини, громадянин був змушений виконувати роль «кур'єра» між різними державними інституціями. Процес вимагав фізичного звернення до сервісних центрів МВС, заповнення паперових заяв та надання копій документів, що засвідчують особу. Навіть на етапі ранньої (фрагментарної) цифровізації, коли з'явилася можливість замовити довідку онлайн, процес не був безшовним: інформаційна система МВС не мала прямого автоматизованого зв'язку з демографічними чи податковими реєстрами. Запит оброблявся посадовою особою вручну (шляхом звірки баз даних), що зумовлювало тривалий час очікування результату (до 30 діб) та високий ризик людської помилки.

Сучасна архітектура докорінно змінює цю парадигму. Завдяки впровадженню інтеграційної шини «Трембіта» (шлюзу електронної взаємодії) та порталу «Дія», процес генерується в режимі реального часу. Коли користувач ініціює запит у застосунку (пласт презентації), система автоматично ідентифікує його через Єдиний державний демографічний реєстр або базу даних банку (BankID), формує зашифрований запит і через шину «Трембіта»

миттєво звертається безпосередньо до інформаційно-аналітичної системи МВС. Алгоритм перевіряє наявність або відсутність записів і автоматично формує електронний документ, завірений кваліфікованою електронною печаткою органу. Весь цикл займає лічені секунди без жодного втручання державного службовця. Саме в цьому і полягає феномен «безшовності»: складна міжвідомча взаємодія залишається абсолютно невидимою для кінцевого споживача, який отримує комплексну послугу як єдиний, безперервний процес.

Функціонування такої системи вимагає дотримання чотирьох рівнів Європейської рамки інтероперабельності (EIF): правового, організаційного, семантичного та технічного. Саме перехід до сервісно-орієнтованої архітектури (SOA) формує конвергентну модель механізмів публічного управління (правового, інституційного, інформаційного, комунікаційного), які утворюють окремі пласти, що нашаровуються один на одного й зливаються в єдиному цифровому середовищі (табл. 1).

Архітектура, наведена в таблиці 1, не є статичною. Процес інтеграції цифрових технологій має еволюційний характер. На основі аналізу світового досвіду та вітчизняної практики нами розроблено теоретичну модель еволюції цифрових технологій у системі публічного управління (табл. 2).

Як свідчить аналіз, перехід до етапу «Інтелектуального управління» супроводжується принципово новими викликами. Інформаційні системи стають здатними приймати самостійні юридично значущі рішення (алгоритмічні адміністративні акти). Однак вітчизняна нормативно-правова база залишається фрагментованою і регулює переважно етапи автоматизації та базової інтеграції.

Світовий досвід, зокрема, досвід Великої Британії, яка урядовим рішенням запровадила Стандарт запису алгоритмічної прозорості (ATRS) [10], яскраво демонструє необхідність чіткого правового регулювання автоматизованих управлінських рішень для забезпечення їх легалізації та прозорості. Водночас, еталонним прикладом забезпечення кіберстійкості ІС є Естонія, яка у 2017 році уклала безпрецедентну двосторонню угоду з Люксембургом щодо створення першого у світі «цифрового посольства» [11]. Як зазначають дослідники [12], цей концепт розширює традиційні норми міжнародного публічного права на цифрову інфраструктуру та показує можливості екстериторіального застосування серверів. Важливим для впровадження є також досвід нормативного регулювання процесів цифровізації в країнах ЄС щодо цифрової ідентичності та гаманців (eIDAS 2.0) [13] та щодо регулювання ІІІ та заборони соціального скорингу (AI Act) [14].

Загалом з урахуванням зарубіжного досвіду та норм міжнародного права для забезпечення сталого розвитку ІС та їх переходу на етап Інтелектуального управління (Smart Governance), нами пропонується комплексна кодифікація законодавства – розробка та прийняття *Цифрового кодексу України (далі ЦКУ)*. Спираючись на передовий європейський досвід, цей нормативний документ має врегулювати наступні концептуальні блоки:

1. *Юридичне закріплення «цифрової особистості» (Digital Identity) та інтеграція цифрових гаманців.* Наразі українське законодавство оперує поняттями електронного підпису та ідентифікації, проте світовий тренд вимагає ширшого підходу. Спираючись на досвід Естонії, яка першою запровадила екосистему цифрової ідентичності

Таблиця 1

**Багаторівнева функціональна архітектура інтегрованих інформаційних систем у публічному управлінні**

Назва архітектурного пласта (шара)	Функціональне призначення у системі управління	Ключові елементи та приклади
Пласт (шар) презентації (Front-end)	Забезпечення єдиної точки входу для громадян та бізнесу (принцип «Єдиного вікна»).	Портали послуг («Дія»), інтерфейси ЦНАП.
Пласт (шар) інтеграції та маршрутизації (Middleware)	Транспортна артерія, що гарантує безперебійний та захищений обмін даними.	Шлюзи електронної взаємодії («Трембіга»), API.
Пласт (шар) даних та ресурсів (Back-end)	Надійне зберігання первинної інформації, цілісність еталонних даних.	Базові реєстри (Реєстр бізнесу, Податковий, Демографічний).
Пласт (шар) безпеки та ідентифікації (Security Layer)	Наскрізний рівень управління доступом, криптографічного захисту та логування подій.	Система ідентифікації (id.gov.ua), КЕП.

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2

**Еволюційна модель цифрової трансформації публічного управління**

Етап еволюції	Сутність та технологічна база управління	Характерний стан / Роль чиновника
Етап 1. Автоматизація (Digitization)	Переведення паперових процесів у цифровий формат. Створення ізольованих відомчих баз (силосів).	Ручне введення даних. Чиновник є головним суб'єктом обробки інформації.
Етап 2. Інтеграція (Digitalization)	Об'єднання систем через шини даних (API). Реінжиніринг послуг, реалізація принципу «єдиного вікна».	Поява автоматизованих послуг. Посередницька роль чиновника зменшується.
Етап 3. Інтелектуальне управління (Smart Governance)	Використання Big Data та ІІІ для алгоритмічного прийняття рішень та надання проактивних послуг без участі людини.	Алгоритмічне адміністрування. Система набуває суб'єктності («невидима держава»).

Джерело: розроблено та адаптовано автором

(включно з програмою e-Residency) [11], та враховуючи вимоги європейського Регламенту eIDAS 2.0, ЦКУ дозволить легалізувати статус Європейського гаманця цифрової ідентичності (EUDI Wallet). Це дозволить громадянам України не просто підписувати документи, а й безпечно зберігати свої цифрові атрибути (дипломи, водійські посвідчення, медичні рецепти) та ділитися ними з державними системами країн ЄС у єдиному просторі довіри.

2. *Легалізація алгоритмічних адміністративних актів та смарт-контрактів у держсекторі.* На етапі «Інтелектуального управління» інформаційні системи переходять від ролі помічників до ролі самостійних виконавців. Досвід Великої Британії (зокрема, розробка Стандарту алгоритмічної прозорості – Algorithmic Transparency Standard) [10] демонструє необхідність чіткого правового регулювання рішень, що приймаються автоматизованими системами. Таким чином ЦКУ закріпить юридичну силу управлінських рішень, згенерованих виключно програмним кодом на основі реєстрових даних (без участі чиновника), а також встановити чіткі процедури оскарження таких машинних рішень громадянами.

3. *Визначення етичних меж та ризик-орієнтованих підходів до систем ШІ у публічному управлінні.* Інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) в державні інформаційні системи несе як безпрецедентні можливості для предиктивної аналітики, так і суттєві загрози правам людини. У цьому контексті ЦКУ забезпечить імплементацію норм нещодавно ухваленого в ЄС Закону про штучний інтелект (AI Act) [14]. Також впровадження ЦКУ дозволить на законодавчому рівні категоризувати державні ІС за рівнем ризику, та означити межі заборони використання систем соціального скорингу (на противагу авторитарним моделям управління) та забезпечить гарантії громадянам права на пояснення (Right to explanation) логіки роботи алгоритмів, що впливають на їхні права чи соціальне забезпечення.

4. *Інституціоналізація концепції «Цифрових посольств» (Data Embassy) та хмарної стійкості.* В умовах повномасштабної збройної агресії та постійних кіберзагроз, класичний підхід до зберігання державних реєстрів виключно на фізичних серверах всередині країни є критично вразливим. Досвід Естонії, яка ще у 2017 році створила перше у світі «цифрове посольство» у Люксембурзі (високозахищений хмарний дата-центр з екстериторіальним статусом), є еталонним [11]. ЦКУ має остаточно легалізувати розміщення резервних копій базових інформаційних систем держави у захищених хмарних середовищах на території країн-союзників, що гарантуватиме безперервність роботи державного апарату та інших публічних інституцій за будь-яких форс-мажорних обставин.

Таким чином стрімкий перехід від етапу інтеграції до інтелектуального управління на сьогодні проявляє суттєвий інституційно-правовий бар'єр, адже існуюча нормативна база України є фрагментованою і не встигає за технологічним розвитком. Діючі закони приймалися в різні періоди еволюції цифрових змін (від початку 2000-х до 2023 року) і часто регулюють технології, а не саму філософію трансформації цифрового середовища. Отже,

Таблиця 3

**Конвергенція чинних нормативно-правових актів у структурну модель Цифрового кодексу України**

Чинні нормативно-правові акти (Фрагментоване регулювання)	Виявлені недоліки та правові прогалини	Пропонована структура Цифрового кодексу України (Напрямок конвергенції)
ЗУ «Про електронні довірчі послуги», ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг»	Застарілі підходи до статусу електронного документа; неповна імплементація норм eIDAS 2.0 (зокрема щодо цифрових гаманців).	Розділ I. Цифрова ідентичність та базові засади електронної взаємодії. (Запровадження концепту «Цифрової особистості» громадянина, єдиного простору довіри та статусу цифрового гаманця).
ЗУ «Про публічні електронні реєстри», Постанова КМУ № 606 (система «Трембіта»)	Відсутність статусу "даних" як державного активу; недостатня відповідальність за якість даних у первинних реєстрах.	Розділ II. Інфраструктура державних даних та інтероперабельність. (Закріплення архітектури еталонних реєстрів, вимог до семантичної сумісності даних та відкритих API).
ЗУ «Про особливості надання публічних послуг» (режим Paperless), ЗУ «Про адміністративні послуги»	Відсутність правового статусу рішень, прийнятих алгоритмом без участі чиновника.	Розділ III. Алгоритмічне публічне адміністрування. (Легалізація автоматичних послуг, смарт-контрактів у держсекторі та процедури оскарження рішень, згенерованих інформаційною системою).
ЗУ «Про захист інформації в ІКС», ЗУ «Про хмарні послуги»	Складність сертифікації сучасних розподілених хмарних систем (КСЗІ морально застарів).	Розділ IV. Цифрова стійкість, кібербезпека та хмарні екосистеми. (Перехід до оцінки ризиків за стандартами ISO, закріплення механізмів Data Embassy – збереження даних за кордоном).
(Спеціальне регулювання відсутнє; діють лише рамкові концепції та стратегії)	Застосування алгоритмів предиктивної аналітики відбувається у «сірій зоні» без етичних запобіжників.	Розділ V. Інтелектуальне управління та використання штучного інтелекту. (Адаптація вимог європейського AI Act: класифікація ризиків систем ШІ в держсекторі, заборона соціального скорингу, принцип прозорості алгоритмів).

Джерело: розроблено автором за матеріалами [ ]

для повноцінної реалізації моделі інтелектуального управління та забезпечення її сталого розвитку вже сьогодні життєво необхідно здійснити систематизацію та кодифікацію цифрового законодавства шляхом розробки та прийняття Цифрового кодексу України.

Цей документ має замінити собою розрізнені акти та звести їх у єдину логічну структуру, адаптовану до вимог європейського цифрового простору. Конвергенцію чинного законодавства та архітектуру пропонованого Цифрового кодексу наведено у таблиці 3.

Впровадження Цифрового кодексу України дозволить не лише подолати правові колізії, але й створити фундамент для безпечного впровадження технологій штучного інтелекту, що є фінальним етапом запропонованої теоретичної моделі цифрової трансформації публічного управління.

**Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Проведене дослідження доводить, що формування інтегрованих інформаційних систем є не просто технічним завданням, а фундаментальною інституційною трансформацією публічного управління. По-перше, спираючись на удосконалений категоріальний апарат, доведено, що ІС створюють людиноцентричну екосистему завдяки безшовним підходам та інтеграційним шинам. По-друге, конвергентна модель функціональної архітектури, побудована на принципах SOA, остаточно долає феномен «інформаційних силосів», забезпечуючи синергію механізмів державного управління. По-третє, еволюція систем об'єктивно рухається до парадигми Smart Governance, де головним актором стає алгоритм. І, зрештою, подолання інституційно-правових бар'єрів на цьому шляху неможливе без системної кодифікації законодавства, що концептуально обґрунтовує необхідність розробки Цифрового кодексу України. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку методики оцінки ефективності алгоритмічного публічного адміністрування в цифровому середовищі.

#### Список використаних джерел:

1. Layne K., & Lee J. Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*. 2001. 18(2), 122–136. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)
2. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*. 2015. 32(3), 221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
3. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., & Tinkler J. New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
4. Бойко О. В. Інтегровані інформаційні системи : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2023. 130 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6af45ef5-ef68-469f-bb88-12fd6e75b4b3/content>
5. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2023. Том 34 (73), № 1. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38>
6. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2018. № 1. С. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2018_1_3)
7. Семенченко А. І. Роль цифрової компетентності державних службовців у реалізації державної політики: презентація. Інститут вищих керівних кадрів. Київ. 2023. 19 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2094/files/55b6af37-e3a0-4218-aeaa-37c8ef684824.pdf>
8. Нестеряк Ю. В. Становлення національного інформаційного простору України. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 11–17.
9. Осьмак А. С. Цифрові сервіси обміну миттєвими повідомленнями в публічному управлінні: сутність, класифікація та кібербезпека. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія : Державне управління*. 2021. № 1. С. 40–45. DOI: [https://doi.org/10.36030/2310-2837-1\(100\)-2021-40-45](https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(100)-2021-40-45)
10. Central Digital and Data Office. (2024). Algorithmic Transparency Recording Standard (ATRS). GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/algorithmic-transparency-recording-standard>
11. Agreement between the Republic of Estonia and the Grand Duchy of Luxembourg on the hosting of data and information systems (Signed on June 20, 2017). Riigi Teataja (State Gazette of Estonia). URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/504072017001/consolide>
12. Värk R., & Veenpere A. (2019). The Data Embassy under Public International Law. *International and Comparative Law Quarterly*, 68(3), 743–764.
13. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 amending Regulation (EU) No 910/2014 as regards establishing the European Digital Identity Framework. *Official Journal of the European Union*, L, 2024/1183, 30.4.2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj>
14. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending Regulations (EC) No 300/2008,

(EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828. Official Journal of the European Union, L, 2024/1689, 12.7.2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

#### References:

1. Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122–136. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)
2. Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
3. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
4. Boyko, O. V. (2023). *Intehrovani informatsiyini systemy: konspekt lektsiy* [Integrated information systems: lecture notes]. Sumy State University. Sumy. 130 p. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6af45ef5-ef68-469f-bb88-12fd6e75b4b3/content> [in Ukrainian]
5. Bondarchuk, N. V., Dubrova, N. P. (2023) Tsyfrovizatsiya publichnoho upravlinnya: stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of public administration: state and development prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadsky TNU. Series: State administration*. Vol. 34 (73), No. 1. P. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38> [in Ukrainian]
6. Kuybida V. S., Karpenko O. V., Namestnik V. V. (2018) Tsyfrove vryaduvannya v Ukrayini: bazovi definitysi ponyatiyno-katehorial'noho aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus]. *Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. No. 1. P. 5–10. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2018_1_3) [in Ukrainian]
7. Semenchenko, A. I. (2023). *Rol' tsyfrovoyi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv u realizatsiyi derzhavnoyi polityky: prezentatsiya* [The role of digital competence of civil servants in the implementation of state policy: presentation]. Institute of Senior Management. Kyiv. 19 p. Available at: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2094/files/55b6af37-e3a0-4218-aeaa-37c8ef684824.pdf> [in Ukrainian]
8. Nesteryak, Y. V. (2018). Stanovlennya natsional'noho informatsiynoho prostoru Ukrayiny [Formation of the national information space of Ukraine]. *Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*. No. 1. P. 11–17 [in Ukrainian]
9. Osmak, A. S. (2021). Tsyfrovi servisy obminu mytlyevymy povidomlennamy v publichnomu upravlinni: sutnist', klasyfikatsiya ta kiberbezpeka [Digital instant messaging services in public administration: essence, classification and cybersecurity]. *Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*. No. 1. P. 40–45. DOI [https://doi.org/10.36030/2310-2837-1\(100\)-2021-40-45](https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(100)-2021-40-45) [Ukraine]
10. Central Digital and Data Office. (2024). Algorithmic Transparency Recording Standard (ATRS). GOV.UK. Available at: <https://www.gov.uk/government/collections/algorithmic-transparency-recording-standard>
11. State Gazette of Estonia (2017). Agreement between the Republic of Estonia and the Grand Duchy of Luxembourg on the hosting of data and information systems (Signed on June 20, 2017. Riigi Teataja). Available at: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/504072017001/consolide>
12. Värk, R., & Veenpere, A. (2019). The Data Embassy under Public International Law. *International and Comparative Law Quarterly*, 68(3), 743–764.
13. EU (2024) Regulation 2024/1183 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 amending Regulation (EU) No 910/2014 as regards establishing the European Digital Identity Framework. Official Journal of the European Union, L, 2024/1183, 30.4.2024. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj>
14. EU (2024) Regulation 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending Regulations (EC) No. 300/2008, (EU) No. 167/2013, (EU) No. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828. *Official Journal of the European Union*, L, 2024/1689, 12.7.2024. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

Дата першого надходження статті до видання: 17.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**О. В. Поліщук**, аспірант Інституту держави і права імені В.М. Корецького Національної академії наук України  
<https://orcid.org/0009-0007-2863-5584>

## ІНТЕГРАЛЬНО-АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ В УКРАЇНІ

*У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади інтегрально-адаптивного підходу до формування і реалізації державної політики соціально-правового захисту дітей і молоді в Україні в умовах геополітичної нестабільності, гуманітарної кризи та цифрової трансформації системи публічного управління. Дослідження базується на критичному аналізі сучасного стану національної політики захисту дитинства та молоді, що супроводжується інституційною мімікрією, функціональною асиметрією органів влади, цифровою дезінтеграцією баз даних, а також зростанням управлінських ризиків у сфері соціальних послуг. Здійснено концептуалізацію зазначених викликів як деструктивних проявів неефективності механізмів державного управління у соціальній сфері.*

*Результатом дослідження стала розробка інтегрально-адаптивного стратегічного підходу, що поєднує чотири взаємозалежні вектори модернізації політики: безпековий (інституціоналізація кризового реагування та соціального супроводу), інтеграційний (гармонізація з європейськими стандартами), цифровий (створення єдиної інформаційної екосистеми соціального захисту) та соціальний (забезпечення партисипативності, інклюзивності та довіри до публічного управління). В межах запропонованого підходу побудовано багаторівневу матричну модель управління, що враховує специфіку стратегічного, тактичного, операційного та моніторингового рівнів державної політики. У статті аргументовано доцільність переходу від фрагментарних реактивних інтервенцій до проактивного, цілісного, верифікованого управління щодо вразливих соціальних груп.*

*Новітнім результатом дослідження є розробка методики «соціальної валідації» державної політики – комбінованої системи оцінювання ефективності на основі індикаторів задоволеності бенефіціарів, цифрової аналітики, участі громадськості та алгоритмічного прогнозування наслідків управлінських рішень. Цей підхід дозволяє здійснювати динамічну оцінку не лише формальних результатів реалізації програм, а й реального впливу політики на соціальну стійкість, справедливість та відчуття безпеки серед дітей і молоді.*

*Ключові слова: державна політика, діти, механізми державного управління, молодь, оцінювання ефективності, соціальна валідація, соціальна стійкість, соціально-правовий захист, стратегічне планування, цифрове врядування.*

### ***O. V. Polishchuk. Integrative and adaptive approach to the formation and implementation of the state policy of social and legal protection of children and youth in Ukraine***

*The article substantiates the theoretical and methodological foundations of an integrative and adaptive approach to the formation and implementation of the state policy of social and legal protection of children and youth in Ukraine in the context of geopolitical instability, humanitarian crisis and digital transformation of the public administration system. The study is based on a critical analysis of the current state of the national policy of child and youth protection, which is accompanied by institutional mimicry, functional asymmetry of authorities, digital disintegration of databases, and increasing managerial risks in the field of social services. The author conceptualises these challenges as destructive manifestations of the inefficiency of public administration mechanisms in the social sphere.*

*The study resulted in the development of an integrative and adaptive strategic approach that combines four interdependent vectors of policy modernisation: security (institutionalisation of crisis response and social support), integration (harmonisation with European standards), digital (creation of a single information ecosystem for social protection) and social (ensuring participatory, inclusive and trust in public administration). Within the framework of the proposed approach, a multi-level matrix management model is built, which takes into account the specifics of the strategic, tactical, operational and monitoring levels of public policy. The article argues for the expediency of moving from fragmented reactive interventions to proactive, holistic, verified management of vulnerable social groups.*

*The newest result of the study is the development of a methodology for 'social validation' of public policy – a combined performance evaluation system based on indicators of beneficiary satisfaction, digital analytics, public participation and algorithmic prediction of the consequences of management decisions. This approach allows for a dynamic assessment of not only the formal results of programme implementation, but also the real impact of policy on social sustainability, equity and a sense of security among children and youth.*

*Key words: public policy, children, public administration mechanisms, youth, performance evaluation, social validation, social sustainability, social and legal protection, strategic planning, digital governance.*

**Постановка проблеми.** Система соціально-правового захисту дітей та молоді в Україні перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених не лише традиційними соціально-економічними проблемами, а й новітніми викликами, пов'язаними з військовою агресією, євроінтеграційними процесами та цифровізацією публічного управління. Повномасштабне військове вторгнення призвело до масштабних гуманітарних втрат: так,



© О. В. Поліщук, 2026

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

наприклад, станом на кінець 2023 року близько 20% українських дітей потребували постійної соціальної допомоги та психосоціальної підтримки [1], тисячі сімей були переміщені, а інфраструктура соціальних і освітніх послуг зазнала значних руйнувань. Одночасно Кабінет Міністрів України впроваджує європейські стандарти і цифрові рішення у сфері захисту прав дітей – зокрема, гармонізує законодавство із міжнародними нормами, створює нові інституції (наприклад, Національна соціальна сервісна служба та Державна служба у справах дітей, засновані у 2020–2023 рр.) та презентував Стратегію цифрової трансформації соціальної сфери [1]. Ці зусилля покликані модернізувати державну політику у сфері дитинства та молоді, однак залишаються суттєві проблеми, що перешкоджають її ефективній реалізації.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розв’язання виявлених управлінських дисфункцій у системі соціального захисту дітей і молоді. Зокрема, *інституційна мімікрія* (імітація впровадження нових функцій без фактичних змін) призводить до того, що формально створені структури не мають реальних механізмів дії. Наприклад, у 2023 році при районних центрах соціальних служб було утворено мобільні групи соціально-психологічної допомоги, але через брак транспорту та захищених засобів зв’язку вони фактично не можуть виконувати кризові повноваження. Інша проблема – *інституційна асиметрія* – дисбаланс повноважень і ресурсів між рівнями влади: військові адміністрації на прифронтових територіях мають широкі мандати, але обмежені можливості, тоді як громади безпосередньо працюють з сім’ями, проте не наділені достатніми інструментами, що породжує бюрократичні «пастки» та затримки допомоги. Виявлено також *«цифрову дезінтеграцію»*: впровадження окремих електронних систем без їх належної інтеграції. Зокрема, Єдина інформаційна система обліку внутрішньо переміщених дітей, запроваджена у 2024 р., не синхронізується з базами даних громад, що несе ризики втрати інформації та дублювання допомоги. Додатково, фіксується виснаження кадрового потенціалу соціальних служб у зоні бойових дій – рівень професійного вигорання соціальних працівників у прифронтових регіонах на 40% вищий, ніж у відносно безпечних областях [1]. У сукупності ці проблеми підривають спроможність державної політики своєчасно реагувати на потреби дітей та молоді, особливо в умовах воєнної та соціально-економічної нестабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд сучасних наукових досліджень показує фрагментарність напрацювань щодо комплексного розв’язання окреслених проблем. Окремі аспекти досліджено досить детально: так, *правове забезпечення захисту дітей* аналізує О. Корнієнко, визначаючи прогалини національного законодавства і напрями його вдосконалення [2]. Питання *молодіжної політики та участі молоді* у державотворенні висвітлюють зарубіжні та вітчизняні фахівці [3], наголошуючи на важливості залучення молоді до формування політики та ухвалення рішень. Низка досліджень присвячена *соціальному захисту у контексті збройного конфлікту*: Beluga Y. [4] акцентує на проблемах правового захисту дітей в умовах війни та необхідності адаптації законодавства, Sushch O. [5] – на забезпеченні прав українських дітей, які отримали тимчасовий захист в країнах ЄС. Hennessy R. [6] обґрунтовує, що соціальний захист відіграє ключову роль у запобіганні дитячій праці та експлуатації, пропонуючи права людини як основу підходу. У сфері інноваційних підходів до захисту дітей привертає увагу досвід скандинавських країн: Johansson S., Stefansen K. [7] дослідили впровадження моделі *«Barnahus»* – інтегрованого підходу до реабілітації дітей-жертв насильства, що об’єднує соціальні, правові та медичні служби. В той же час відсутні роботи, які б синтезували управлінські, правові, цифрові та соціальні аспекти політики захисту дітей та молоді в єдину концептуальну модель. В існуючих дослідженнях переважає розгляд окремих компонентів (правових, інституційних, фінансових чи програмних), що не забезпечує цілісного бачення проблеми і шляхів її вирішення. Таким чином, назріло вирішення наукового завдання: яким чином державна політика соціально-правового захисту дітей і молоді може бути трансформована на засадах комплексного, мультидисциплінарного підходу для підвищення її ефективності і стійкості до сучасних викликів?

**Метою статті є** розроблення науково обґрунтованих засад такої інтегрально-адаптивної моделі та практичних рекомендацій щодо її впровадження. Робота полягає у розробці цілісного стратегічного підходу, що об’єднує класичні бюрократично-правові механізми із сучасними менеджеріальними, цифровими та партнерськими інструментами управління, а також у формуванні методики комплексної оцінки ефективності політики із врахуванням громадської думки і прогнозного аналізу. Для досягнення мети дослідження були поставлені такі завдання: 1) проаналізувати поточний стан та виявити ключові інституційні і нормативні проблеми реалізації політики захисту дітей і молоді; 2) розробити концепцію інтегрально-адаптивного стратегічного підходу до формування та реалізації цієї політики; 3) обґрунтувати методичні засади моніторингу та оцінювання соціальних наслідків впровадження політики в умовах трансформацій; 4) сформулювати рекомендації щодо вдосконалення державної політики та механізмів її реалізації на центральному і місцевому рівнях. Відповідно до мети, дослідження здійснювалося на основі комплексної методології з використанням системного, порівняльного, інституційного та прогностичного підходів, а також аналізу нормативних документів та емпіричних даних.

**Виклад основного матеріалу.** Проведене дослідження підтвердило, що існуюча система соціально-правового захисту дітей та молоді потребує суттєвого вдосконалення управлінських механізмів. Зокрема, виявлені *інституційні дисфункції* (мімікрія, асиметрія, дезінтеграція тощо) негативно впливають на реалізацію політики. Результати критичного аналізу показали, що багато реформ у цій сфері носили формальний характер і не були підкріплені

реальними ресурсами чи інструкціями для виконавців на місцях. *Нормативно-правовий аудит* засвідчив наявність застарілих норм та колізій: хоча за останні 5 років ухвалено низку законів і програм (Закон України «Про соціальні послуги» 2019 р. [8], Державна цільова соціальна програма «Молодь України 2021–2025» [9] та ін.) з метою посилення захисту дітей, їх реалізація гальмується інституційною неузгодженістю. *Організаційний аналіз* діяльності профільних структур виявив перевантаження центральних органів (Мінсоцполітики суміщає формування і реалізацію політики) та слабкість новостворених служб на місцях. Наприклад, Національна соціальна сервісна служба перебуває на етапі становлення і ще не має достатнього впливу на місцеві органи [1]. *Фінансово-економічний аналіз* засвідчив хронічну нестачу фінансування програм захисту дитинства: частка видатків на дітей і молодь у ВВП залишається низькою; більша частина коштів спрямована на мінімальні соціальні виплати, а профілактичні та розвиткові програми фінансуються залишковим принципом [1]. *Соціологічні дані* (опитування громадян, аналіз звернень) [1] підтвердили зниження рівня довіри до державних інституцій опіки, що пов'язано з випадками бюрократичної тяганини, недостатньої прозорості та затримок у наданні допомоги.

На основі виявлених проблем розроблено рекомендації щодо вдосконалення державної політики соціально-правового захисту дітей та молоді. Ці рекомендації згруповано в кілька пріоритетних напрямів:

1) *інституційне вдосконалення та координація*. Пропонується чіткіше розподілити функції між центральними і місцевими органами влади, щоб уникнути дублювання та прогалин. Зокрема, необхідно делегувати частину оперативних повноважень органам місцевого самоврядування (ТГ) із забезпечення соціального захисту дітей, одночасно посиливши їх ресурсне забезпечення. Запропоновано створити *Єдиний координаційний центр кризового реагування* при Мінсоцполітики (або Раді нацбезпеки) – структуру, відповідальну за швидке ухвалення рішень у надзвичайних ситуаціях щодо дітей (евакуація, возз'єднання сімей, термінова допомога). Такий центр має об'єднати зусилля різних відомств і партнерів, щоб долати бюрократичні «тертя» між рівнями влади. Також рекомендується запровадити інститут *постійного моніторингу кадрової спроможності* соціальних служб: система мотивації, ротачії кадрів і психологічної підтримки працівників, особливо у прифронтових громадах, щоб запобігти вигоранню і відтоку кваліфікованих спеціалістів;

2) *нормативно-правове та програмне забезпечення*. Рекомендовано провести *кадровий аудит законодавства*, усунути застарілі норми та гармонізувати термінологію у різних законах, що стосуються захисту дітей (сімейного, молодіжного, освітнього законодавства). На основі аналізу вітчизняної практики і міжнародних стандартів запропоновано розробити *Комплексний закон «Про захист прав дітей та молоді»*, який би системно регулював питання опіки, піклування, соціальних послуг, ювенальної юстиції та відповідальності посадовців за порушення прав дітей. На рівні державних програм рекомендується впроваджувати *довгострокове стратегічне планування*: замість фрагментарних коротких програм – цільові стратегії на 5–10 років з чіткими цілями, індикаторами та бюджетами. Це дозволить уникнути «програмної волатильності» – залежності соціальних ініціатив від короткострокових політичних пріоритетів. Важливо також інтегрувати питання захисту дітей та молоді у суміжні державні політики – освіти, охорони здоров'я, внутрішніх справ, регіональної політики, щоб забезпечити міжсекторальний підхід;

3) *цифровізація і дані*. Для подолання виявленої цифрової фрагментації доцільно створити *Єдину інформаційну платформу соціального захисту дітей та молоді (ЄЦПСЗ)* – комплексну цифрову екосистему, яка об'єднає всі наявні реєстри, бази даних та сервіси в цій сфері. Концепція ЄЦПСЗ передбачає принцип «єдиного вікна» та інтеоперабельність систем: наприклад, облік дітей-сиріт, сімей опікунів, ВПО-дітей, отримувачів допомог тощо має вестися у спільному просторі, доступному уповноваженим органам в режимі реального часу. Запропоновано впровадити сучасні *інформаційно-комунікаційні технології*: мобільні додатки для повідомлення про випадки порушення прав дітей або потреби у допомозі, чат-боти консультацій для молоді, інструменти електронного супроводу сімей. Особлива увага – захисту даних і кібербезпеці цих систем, аби чутлива інформація (персональні дані дітей) була належно захищена. Розвиток *аналітичних платформ* з використанням елементів штучного інтелекту дозволить здійснювати *динамічний соціальний моніторинг* – автоматично відстежувати ключові показники (рівень бідності сімей з дітьми, кількість дітей, що потребують притулку, тощо) і сигналізувати про кризові тенденції. Таким чином, цифровий трансформаційний вектор має підвищити оперативність та адресність соціального захисту;

4) *партнерство і залучення стейкхолдерів*. Дослідження показало, що ефективність політики значною мірою залежить від активної участі суспільства та міжнародної підтримки. Тому одним з напрямів удосконалення є розширення державно-громадського партнерства. Запропоновано створити постійно діючу *платформу партнерства «діти та молодь»* за участю державних органів, громадських та благодійних організацій, представників ООН/ЮНІСЕФ та донорів. На цій платформі має відбуватися координація проектів, обмін інформацією про потреби та ресурси, спільне планування заходів (щоб уникнути дублювання зусиль). Акцент зроблено на розвитку *волонтерських ініціатив* та програмах наставництва для молоді, що сприятиме соціалізації вразливих категорій (дітей-сиріт, ВПО, дітей, постраждалих від війни). Окрім того, підтримка міжнародних партнерів є критично важливою: так, наприклад, на початку повномасштабного військового вторгнення 2022 року ЮНІСЕФ надав багатоцільову грошову допомогу для ~220 тис. українських родин (понад 1 млн осіб, включаючи 650 тис.

дітей) [10] – це суттєво полегшило кризове становище сімей. Однак залежність від донорської допомоги потребує більш тісної інтеграції з державними програмами, аби зовнішні ресурси використовувалися ефективно і цільово. Тому рекомендується інституалізувати участь міжнародних організацій у реалізації національної політики (через спільні програми, меморандуми тощо) та забезпечити прозорість звітності за раховані кошти.

Вищезазначені напрями лягли в основу розробки нового стратегічного підходу, що пропонується для системної модернізації державної політики. Ключовим результатом дослідження стало формування *інтегрально-адаптивного стратегічного підходу (ІАСП)* до соціально-правового захисту дітей та молоді та обґрунтування механізмів його практичної реалізації.

*Концепція інтегрально-адаптивного стратегічного підходу (ІАСП)* являє собою цілісну багаторівневу модель управління, яка *інтегрує різні управлінські парадигми* (бюрократичну, менеджеріальну, цифрову, партисипативно-партнерську) і *адаптується* до динамічних змін середовища. Даний підхід поєднує довгострокове *стратегічне планування* із здатністю до *оперативного реагування* на кризові ситуації, забезпечуючи сталість політики та її гнучкість одночасно. Центральним елементом концепції є виділення чотирьох взаємопов'язаних *стратегічних векторів розвитку* системи соціально-правового захисту:

1) *безпековий вектор*. Орієнтований на гарантування базової безпеки дітей і молоді, особливо в умовах збройного конфлікту та інших надзвичайних ситуацій. Він передбачає створення ефективних механізмів кризового реагування та протоколів дій (евакуація, екстрена допомога, реабілітація постраждалих), інтеграцію питань захисту дітей у національну безпекову стратегію, посилення ролі правоохоронних органів у протидії злочинам проти дітей. Безпековий вектор також включає психологічну підтримку дітей, які зазнали травматичного досвіду війни, через розвиток служб кризового консультування та реабілітаційних центрів;

2) *інтеграційний вектор*. Спрямований на гармонізацію української системи захисту дітей із *міжнародними стандартами* та кращими практиками, а також на інтеграцію зусиль різних секторів і рівнів управління. Він має два виміри: внутрішній (посилення міжвідомчої координації – утворення «єдиного фронту» різних державних органів, громадських організацій і донорів задля досягнення спільних цілей) та зовнішній (євроінтеграція, імплементація норм та рекомендацій ООН, Ради Європи, ЄС у національну політику). Синергетична взаємодія компонентів інтеграційного вектора створює фундамент для адаптації найкращих світових практик, як-от модель *Varnhus* у випадку насильства над дітьми, до українських реалій. Ефективність цього вектора значною мірою залежить від прогресу у цифровізації та партнерстві, що на пряму пов'язує його з наступними двома векторами;

3) *цифровий вектор*. Передбачає технологічну модернізацію системи соціального захисту дітей та молоді. Реалізація цього вектора означає перехід до *інтегрованої цифрової екосистеми* соціального захисту: максимальне впровадження електронних сервісів, автоматизація рутинних процесів, використання великих даних і алгоритмів для прогнозування потреб. Він включає розробку згаданої *Єдиної цифрової платформи* («державного маркетплейсу соціальних послуг»), де батьки чи молоді люди можуть в онлайн-режимі подавати заявки на послуги/допомоги, відстежувати статус, отримувати консультації. Також – створення *інтелектуальних систем моніторингу* (щоб автоматично виявляти регіони чи категорії дітей, які потрапляють у зону ризику) та впровадження механізмів *цифрової безпеки* (кіберзахист даних, контроль доступу). Цифровий вектор забезпечує прозорість і підзвітність: вся статистика, результати політики можуть бути відкритими, що підвищує суспільну довіру;

4) *соціальний (партисипативний) вектор*. Зосереджений на залученні громади та самих молодих людей до процесу формування й реалізації політики. Він базується на принципах *інклюзивності* та *партнерства*: забезпечення реальної участі молоді у прийнятті рішень (через молодіжні ради, консультації, опитування [3], посилення ролі сім'ї та громади у вихованні й захисті дітей, стимулювання розвитку громадських ініціатив (наставництво, патронат, волонтерство). Соціальний вектор передбачає також формування культури *нульової толерантності* до порушень прав дітей у суспільстві – інформаційні кампанії, освіту з прав людини, просвіту батьків. Важливою складовою є *молодіжний мейнстрімінг* – врахування інтересів молоді у всіх сферах державної політики, що відповідає європейській практиці залучення молодого покоління до суспільного розвитку.

Перераховані чотири вектори є складовими єдиної стратегії, яку пропонується реалізувати комплексно. Вони тісно взаємопов'язані та взаємно підсилюють один одного: наприклад, інтеграція без сучасних цифрових рішень буде недостатньо ефективною, так само як цифровізація без належної участі громадськості може зіштовхнутися з недовірою. *Інтегрально-адаптивний підхід* забезпечує баланс між довгостроковими стратегічними цілями та гнучким тактичним управлінням. Тобто держава формує чіткі пріоритети і стандарти (стратегічний рівень), але реалізація політики на місцях може динамічно коригуватися залежно від актуальної ситуації (операційний рівень), а результати постійно відстежуються (моніторинговий рівень) – фактично, створюється *рекурсивна модель управління* з безперервним циклом зворотного зв'язку.

У межах ІАСП запропоновано *інноваційну організаційну архітектуру* у формі *матричної багаторівневої системи управління*. На відміну від традиційної ієрархічної структури, матрична модель допускає одночасне функціонування кількох координаційних центрів та тимчасових робочих груп, що формуються під конкретні завдання.

Виділено чотири рівні управлінських взаємодій: 1) стратегічний – формування політики, визначення загальнонаціональних пріоритетів (Кабінет Міністрів, профільні міністерства); 2) тактичний – розробка і планування програм, механізмів реалізації (міжвідомчі комісії, експертні ради, обласні адміністрації); 3) операційний – безпосереднє надання послуг і виконання заходів (об'єднані територіальні громади, центри соцслужб, НГО на місцях); 4) моніторинговий – оцінка результатів, контроль та коригування політики (Рахункова палата, громадські наглядові ради, дослідницькі установи). Така матриця дозволяє гнучко *перерозподіляти функції*: якщо виникає новий виклик (наприклад, масове переміщення дітей), на тактичному рівні може бути створена робоча група з представників різних відомств, яка оперативно розробить рішення, передасть на стратегічний рівень для затвердження, а тоді через операційний рівень швидко реалізує, поки моніторинговий відстежує ситуацію. Це забезпечує *поліцентричність* управління – множинність центрів прийняття рішень, що підвищує стійкість системи (в разі збою одного елемента інші продовжують функціонувати).

Методика моніторингу та оцінки базується на *концепції «соціальної валідації»*, що стало наступним ключовим результатом дослідження. Обґрунтування нового підходу до оцінювання ефективності політики, названого *«соціальною валідацією»* полягає у поєднанні традиційних кількісних індикаторів з оцінкою впливу політики на суспільство та рівень суспільного схвалення. У межах цієї концепції пропонуємо трирівневу систему моніторингу: партисипативний, інтерактивно-цифровий та алгоритмічний компоненти:

1) *партисипативний компонент* передбачає безпосереднє залучення цільових груп та громадян до оцінювання роботи органів соціального захисту. Це реалізується через регулярні опитування отримувачів послуг (батьків, молоді) щодо якості і доступності допомоги, громадські слухання, механізми зворотного зв'язку на порталах органів влади. Таким чином враховується *рівень задоволеності та довіри* населення – важливий показник реальної ефективності політики, який часто ігнорується у формальних звітах. Такий підхід відповідає загальносвітовій тенденції орієнтації на одержувача послуг (*people-centered approach*), а також рекомендаціям правозахисників щодо оцінки впливу політики на права людини [6];

2) *інтерактивно-цифровий компонент* – використання сучасних цифрових інструментів для збору та аналізу даних про перебіг програм. Пропонується запровадити *онлайн-панелі моніторингу*, де ключові показники (покриття населення послугами, обсяги виплат, кількість дітей, що перебувають в інтернатах, тощо) відображаються у режимі реального часу на основі даних інформаційних систем. Це дасть змогу відповідальним особам оперативно бачити результати та відхилення. Крім того, інтерактивні методи включають краудсорсингові платформи – коли громадяни можуть повідомляти про проблеми (наприклад, відсутність доступу до послуг у конкретному селі) або пропонувати свої ідеї для покращення ситуації. Аналіз великого масиву даних, отриманого з таких джерел, дозволить виявляти приховані тенденції, неочевидні проблеми. Даний компонент підсилює прозорість і підзвітність влади, адже дані моніторингу можуть бути загальнодоступними для громадськості;

3) *алгоритмічно-аналітичний компонент* – застосування прогностичних моделей, економічного і соціального моделювання та навіть елементів машинного навчання для оцінки та прогнозу ефективності політики. Наприклад, на основі наявних статистичних даних та соціології може бути побудована модель, що прогнозує, як зміна обсягу фінансування програми вплине на рівень бідності сімей з дітьми, або як продовження війни ще на рік позначиться на потребі в психологічній допомозі підліткам. Такі прогнози допомагають коригувати стратегію на випередження. Крім того, алгоритмічний аналіз дозволяє зіставити формальні результати з *об'єктивними соціальними індикаторами* (рівнем злочинності серед неповнолітніх, охопленням освітою, станом здоров'я дітей) і таким чином оцінити *реальний соціальний ефект* політичних заходів. Цей компонент методики значно розширює рамки традиційного моніторингу, який зазвичай обмежується звітністю про виконання планових показників.

Інтеграція означених вище трьох компонентів у методиці «соціальної валідації» дозволяє здійснювати *багатовимірну оцінку* державної політики. Принципово важливо, що до уваги беруться не лише кількісні результати (скільки коштів витрачено, скільки осіб охоплено), а й якісні показники – рівень задоволеності, довіри, відчуття справедливості у суспільстві. Очікується, що використання подібної системи моніторингу підвищить гнучкість політики: дозволить завчасно виявляти проблемні аспекти і *вносити корективи* у програми та заходи, не чекаючи завершення їхнього циклу.

**Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок.** Розроблений інтегрально-адаптивний підхід є концептуальною моделлю, і його повномасштабна реалізація на практиці потребує політичної волі, значних ресурсів та часу. Не всі елементи можуть бути впроваджені негайно, особливо в умовах триваючого воєнного конфлікту та економічної скрути. Існують ризики опору з боку *бюрократичного апарату*, який може чинити спротив радикальним змінам управлінської архітектури (явище «опору змінам» добре відоме у теорії організаційного розвитку). Крім того, *якість даних* для реалізації цифрового моніторингу та алгоритмічного аналізу може бути недостатньою: наразі статистика щодо дітей, особливо у зоні бойових дій або окупації, є фрагментарною і потребує відновлення довоєнних систем збору інформації. Ми також усвідомлюємо, що методика соціальної валідації поки не пройшла відповідної апробації. Необхідні додаткові дослідження для оцінки надійності прогностичних моделей, калібрування індикаторів суспільної довіри та інших показників.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій може зіткнутися з *інституційними бар'єрами*: наприклад, створення єдиної цифрової платформи потребує узгодження багатьох стейкхолдерів, вирішення питань інтеграбельності відомчих баз даних, кіберзахисту, що є технологічно і організаційно складним завданням. Однак успішні кейси інших країн та підтримка міжнародних партнерів можуть суттєво полегшити цей процес. Важливим є те, що запропоновані пропозиції узгоджуються із *планами післявоєнного відновлення України* [11].

Реалізація інтегрально-адаптивного підходу здатна суттєво підвищити ефективність державної політики, про що свідчить і світовий досвід. Наприклад, інтегровані моделі надання соціальних послуг довели свою ефективність у скандинавських країнах (зниження рівня насильства над дітьми завдяки Barnahus тощо). Застосування цифрових технологій у соцзахисті (як у Естонії) показало зростання доступності послуг і економію ресурсів. Тому можна очікувати, що впровадження наших рекомендацій в Україні приведе до *покращення ключових соціальних індикаторів*: зменшення дитячої бідності і безпритульності, підвищення охоплення вразливих дітей послугами, зниження навантаження на інтернатні заклади на користь сімейних форм виховання тощо. *Подальші дослідження* доцільно спрямувати на розробку деталізованих механізмів впровадження ІАСП у конкретних підсистемах – таких, як захист дітей-сиріт, система ювенальної превенції, підтримка молодіжного підприємництва. Особливої уваги потребує питання *сталості післявоєнної відбудови*: як інтегрувати заходи із захисту прав дітей у ширший контекст відновлення соціальної інфраструктури, демографічної політики і реінтеграції переміщених осіб. Отримані результати закладають підґрунтя для цього, але потрібні міждисциплінарні дослідження спільно з економістами, психологами, урбаністами, щоб забезпечити комплексний підхід у відбудові, дружній до дітей та молоді.

Підсумовуючи, варто зазначити, що державна політика соціально-правового захисту дітей та молоді повинна еволюціонувати від фрагментарних реагувань до системної превентивно-орієнтованої стратегії, що базується на правах дитини, наукоємних методах управління та широкій співпраці всіх зацікавлених сторін. Реалізація інтегрально-адаптивного підходу, розробленого в межах цього дослідження, відкриває можливість для *нової якості управління* – такої, що забезпечить кожній дитині та молодій людині в Україні належний захист, можливості для розвитку та впевненість у майбутньому навіть у часи найбільших суспільних потрясінь.

#### Список використаних джерел:

1. UNICEF. (2024). *Situation analysis of children in Ukraine: 2024 executive summary*. UNICEF Ukraine Country Office. URL: <http://www.unicef.org/ukraine/en/reports/sitan2024> (дата звернення: 27.03.2025).
2. Корнієнко О. Нормативно-правове регулювання захисту прав дітей в Україні. *Legal Bulletin*. 2023. № 1(7), 32–39. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-33X-2023-07-32-39>.
3. Brown K., Fitzmaurice L., Milne K., & Provoost D. (2020). Engaging Children and Young People in the Policy Process. *Focus On Family Wellbeing*. Vol. 16. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.26686/pq.v16i1.6349>
4. Beluga Y. Modern state of legal regulation of social protection of a child under conditions of the military and armed conflicts in Ukraine. *Scientific Journal of Polonia University*, 2023. 56(1), 321–327. DOI: <https://doi.org/10.23856/5645>
5. Sushch O. Problems of protecting children's rights who are citizens of Ukraine enjoying temporary protection in EU countries. *Law and innovative society*, 2024. 1(22), 39–51. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2024-1\(22\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2024-1(22)-4)
6. Hennessy R. Exploring the Role of Social Protection Interventions in Preventing Child Labour: Reinforcing the Case for a Human Rights-Based Model of Intervention. *Journal of Human Rights Practice*, 2023. 15(1), 262–283. DOI: <https://doi.org/10.1093/jhuman/huac064>
7. Johansson S., & Stefansen K. Policy-making for the diffusion of social innovations: the case of the Barnahus model in the Nordic region and the broader European context. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 2020. 33(1), 4–20. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1598255>
8. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 року № 2671-VIII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2019. № 18. Ст. 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 29.03.2025).
9. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 2 червня 2021 р. № 579. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-cilovoyi-socialnoyi-programi-molod-ukrayini-na-20212025-roki-ta-vnesennya-zmin-do-deyakih-aktiv-kabinetu-ministriv-ukrayini-579-020621> (дата звернення: 29.03.2025).
10. ЮНІСЕФ-Україна. «Спільно» – програма гуманітарної підтримки сімей з дітьми в Україні. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/spilno-social-support> (дата звернення: 03.04.2025).
11. План відновлення України. Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 09.04.2025).

#### References:

1. UNICEF. (2024). *Situation analysis of children in Ukraine: 2024 executive summary*. UNICEF Ukraine Country Office. Available at: <http://www.unicef.org/ukraine/en/reports/sitan2024>

2. Korniienko, O. (2023). Normatyvno-pravove rehuliuвання zakhystu prav ditei v Ukraini [Normative and legal regulation of the protection of children's rights in Ukraine]. *Legal Bulletin*, 1(7), 32–39. <https://doi.org/10.31732/2708-33X-2023-07-32-39> [in Ukrainian]
3. Brown, K., Fitzmaurice, L., Milne, K., & Provoost, D. (2020). Engaging children and young people in the policy process. *Focus on Family Wellbeing*, 16(1). <https://doi.org/10.26686/pq.v16i1.6349>
4. Beluga, Y. (2023). Modern state of legal regulation of social protection of a child under conditions of the military and armed conflicts in Ukraine. *Scientific Journal of Polonia University*, 56(1), 321–327. <https://doi.org/10.23856/5645>
5. Sushch, O. (2024). Problems of protecting children's rights who are citizens of Ukraine enjoying temporary protection in EU countries. *Law and Innovative Society*, 1(22), 39–51. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2024-1\(22\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2024-1(22)-4)
6. Hennessy, R. (2023). Exploring the role of social protection interventions in preventing child labour: Reinforcing the case for a human rights-based model of intervention. *Journal of Human Rights Practice*, 15(1), 262–283. <https://doi.org/10.1093/jhuman/huac064>.
7. Johansson, S., & Stefansen, K. (2020). Policy-making for the diffusion of social innovations: the case of the Barnahus model in the Nordic region and the broader European context. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(1), 4–20. <https://doi.org/10.1080/13511610.2019.1598255>
8. Verkhovna Rada Ukrainy (2019) *Pro sotsialni posluhy: Zakon Ukrainy* [On Social Services: Law of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> [in Ukrainian]
9. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021) *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi sotsialnoi prohramy "Molod Ukrainy" na 2021–2025 roky ta vnesennia zmin do deiakyykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy: Postanova* [On Approval of the State Target Social Program “Youth of Ukraine” for 2021–2025 and amendments to certain acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine: Resolution]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-cilovoyi-socialnoyi-programi-molod-ukrayini-na-20212025-roki-ta-vnesennya-zmin-do-deyakih-aktiv-kabinetu-ministriv-ukrayini-579-020621> [in Ukrainian].
10. UNICEF-Ukraine. (2024). «Spilno» – prohrama humanitarnoi pidtrymky simej z ditmy v Ukraini [“Spilno” – humanitarian support programme for families with children in Ukraine]. Available at: <https://www.unicef.org/ukraine/spilno-social-support> [in Ukrainian]
11. Restoration of Ukraine (2025). Plan vidnovlennia Ukrainy [Ukraine recovery plan]. *Vidnovlennia Ukrainy*. Available at: <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 16.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Н. О. Серьогіна**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри соціально-трудових відносин та соціальної роботи  
Академії праці, соціальних відносин та туризму  
<https://orcid.org/0000-0002-4491-4723>

**В. Г. Новосядлий**, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Національного лісотехнічного університету України  
<https://orcid.org/0009-0007-1808-482X>

## МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

*Мета* – здійснити комплексний аналіз механізмів реалізації комунікаційної взаємодії органів публічного управління із засобами масової комунікації за трьома вимірами – правовим, інституційним та технологічним та обґрунтувати авторські моделі їх вдосконалення. *Дизайн*. Застосовано нормативно-правовий аналіз чотирьох рівнів правового регулювання, порівняльний аналіз інституційних моделей координації урядових комунікацій п'яти країн, функціональний аналіз інструментів комунікаційної взаємодії, метод класифікації та моделювання. *Емпіричну базу* становлять нормативно-правові акти, дані моніторингу комунікаційної діяльності органів влади, міжнародні стандарти SIGMA/OECP. *Результати*. Систематизовано правові засади за чотирма рівнями та чотирма тематичними блоками. Запропоновано модель «розподіленої координації» урядових комунікацій із створенням Урядового офісу комунікацій та мережі координаторів. Обґрунтовано п'ятикомпонентну модель інституційного забезпечення. Розроблено класифікацію сучасних інструментів за шістьма функціональними групами та концепцію «комунікаційного стеку». *Оригінальність*. Вперше здійснено комплексний аналіз трьох вимірів механізмів реалізації комунікаційної взаємодії як єдиної системи. Модель «розподіленої координації» та концепція «комунікаційного стеку» є оригінальними теоретичними внесками, що заповнюють прогалину в науці публічного управління щодо інституційного дизайну урядових комунікацій у перехідних демократіях та конфліктних державах. *Практичне значення*. Запропоновані моделі можуть бути використані для реформування урядових комунікацій, проектування цифрової інфраструктури, координації багаторівневої комунікаційної діяльності та імплементації стандартів ЄС у сфері комунікаційної діяльності органів влади. Вони придатні для підготовки стратегій урядових комунікацій, стандартизації цифрових процесів і підвищення спроможності органів влади на центральному та місцевому рівнях.

*Ключові слова*: публічне управління, урядові комунікації, засоби масової комунікації, правове регулювання, інституційне забезпечення, цифрові інструменти, координація, модель «розподіленої координації», комунікаційний стек, штучний інтелект.

**N. O. Serohina, V. H. Novosyadlyi. Mechanisms for implementing communication interaction between public administration bodies and mass media**

*Purpose* is to provide a comprehensive analysis of the mechanisms for implementing communication interaction between public administration bodies and mass media across three dimensions – legal, institutional, and technological – and to substantiate the authors' models for their improvement. *Design/Methodology/Approach*. The article applies legal analysis of four levels of regulation, comparative analysis of institutional models of coordination of government communications in five countries (the United Kingdom, Canada, France, Estonia, and Ukraine), functional analysis of communication tools, as well as classification and modeling methods. The empirical basis comprises legal acts, monitoring data on communication activities of public authorities, and OECD/SIGMA standards. *Findings*. The legal framework is systematized across four levels and four thematic blocks. A distributed coordination model of government communications is proposed, centered on the establishment of a Government Communications Office and a network of coordinators. The article substantiates a five-component model of institutional support, develops a classification of contemporary tools across six functional groups, and introduces the concept of a communication stack with infrastructure, platform, and content layers. *Originality/Value*. The paper is the first to comprehensively analyze the three dimensions of implementation mechanisms as a single system. The distributed coordination model and the communication stack concept fill a gap in public administration research on the institutional design of government communications in transitional democracies and conflict-affected states. *Practical implications*. The proposed models may be used for reforming government communications, designing digital infrastructure, coordinating multilevel communication activity, and adapting national regulation to EU standards, including the DSA and AI Act. They are also suitable for preparing government communication strategies, standardizing digital processes, and strengthening institutional capacity at both central and local levels.

*Key words*: public administration, government communications, mass media, legal regulation, institutional support, digital tools, coordination, distributed coordination model, communication stack, artificial intelligence.



© Н. О. Серьогіна, В. Г. Новосядлий, 2026

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

**Постановка проблеми.** Ефективність комунікаційної взаємодії органів публічного управління із засобами масової комунікації (далі – ЗМК) визначається не лише теоретичними моделями та принципами, а й конкретними механізмами її реалізації – правовими нормами, інституційними структурами та технологічними інструментами [1; 2]. Саме ці механізми перетворюють стратегічні наміри на реальну комунікаційну практику, забезпечуючи або, навпаки, обмежуючи здатність держави ефективно комунікувати із суспільством через медійні канали [3]. Актуальність дослідження механізмів реалізації зумовлена кількома факторами. По-перше, стрімка цифрова трансформація створює принципово нові інструменти комунікаційної взаємодії (соціальні мережі, чат-боти, технології штучного інтелекту), які потребують відповідного правового регулювання та інституційного забезпечення [4; 5]. По-друге, євроінтеграційні зобов'язання України вимагають приведення правових та інституційних механізмів у відповідність до стандартів ЄС (Директива AVMSD, DSA, GDPR, AI Act) та рекомендацій SIGMA/OECD [6; 7]. По-третє, умови збройного конфлікту створюють безпрецедентне навантаження на систему урядових комунікацій, що потребує адаптації механізмів реалізації до кризових умов [8; 9]. Водночас аналіз наукових джерел засвідчує, що дослідження механізмів реалізації комунікаційної взаємодії здійснюються переважно фрагментарно – окремо аналізуються правові засади [10; 11], інституційне забезпечення [12; 13] або цифрові інструменти [4; 14], тоді як системний аналіз усіх трьох вимірів як єдиного механізму залишається недостатньо розробленим. Ця прогалина є особливо відчутною для країн, що здійснюють одночасну трансформацію всіх трьох вимірів, таких як Україна, яка паралельно реформує законодавство, перебудовує інституції та впроваджує цифрові інструменти в умовах збройного конфлікту [8; 15].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Правове регулювання комунікаційної взаємодії між владою та медіа є предметом досліджень як у межах комунікативістики, так і юридичної науки. Міжнародні стандарти у цій сфері сформовані документами ООН (Загальна декларація прав людини, Міжнародний пакт про громадянські та політичні права), Ради Європи (Європейська конвенція про захист прав людини, рекомендації Комітету Міністрів), Європейського Союзу (директиви AVMSD, GDPR, DSA, AI Act) та ОБСЄ [10; 16]. В. Дрешпак [3] систематизував правові основи комунікацій у публічному управлінні, визначивши нормативну підсистему як базову складову комунікаційної діяльності. С. Квіт [17] проаналізував правові аспекти свободи медіа в контексті євроінтеграції. А. Баровська [8] дослідила правові обмеження комунікаційної діяльності в умовах воєнного стану. Водночас комплексна систематизація правових засад за рівнями та тематичними блоками з урахуванням новітнього законодавства (Закон «Про медіа» 2022 р.) та євроінтеграційних зобов'язань залишається недостатньо розробленою. Інституційне забезпечення урядових комунікацій є предметом досліджень міжнародних організацій та окремих учених. Стандарти SIGMA/OECD визначають комунікаційну функцію центру уряду як одну з ключових для забезпечення ефективного публічного управління [7]. Британська GCS є одним із найбільш досліджених прикладів інституціалізованої системи урядових комунікацій [18; 19]. Н. Грицяк [12] здійснила порівняльний аналіз інституційного забезпечення комунікаційної діяльності органів влади із зосередженням на зарубіжному досвіді. Є. Романенко [1] дослідив інституційні аспекти комунікативної взаємодії влади та громадськості. С. Хаджирадева та С. Воронова [20] розглянули організаційні аспекти комунікативної діяльності органів публічної влади. Водночас порівняльний аналіз інституційних моделей координації урядових комунікацій, який би інтегрував досвід кількох країн із різними адміністративними традиціями, та розробка моделі, адаптованої до специфіки України, залишаються актуальними дослідницькими завданнями. Цифрова трансформація урядових комунікацій є предметом зростаючої наукової уваги. М. Кастельс [4] концептуалізував комунікаційну владу у мережевому суспільстві. Я. ван Дейк [5] дослідив трансформацію комунікаційних практик у контексті мережевого суспільства. О. Карпенко [14] обґрунтувала управлінську парадигму електронного урядування, В. Куйбіда та О. Карпенко [21] дослідили цифрове врядування в Україні. OECD [22] проаналізувала стратегічне використання штучного інтелекту у публічному секторі. Водночас систематизація сучасних інструментів за функціональним критерієм та їхня інтеграція у єдину модель («стек») залишаються нереалізованими. Таким чином, виявлено три концептуальні прогалини: 1) фрагментарність досліджень – три виміри аналізуються ізольовано, без осмислення їхньої системної взаємозалежності; 2) недостатність порівняльних досліджень інституційних моделей координації, орієнтованих на розробку рекомендацій для перехідних демократій; 3) відсутність інтегративних моделей, що поєднують правове, інституційне та технологічне забезпечення в єдину систему. Ця стаття адресує зазначені прогалини [1; 3; 7].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою цієї статті є комплексний аналіз механізмів реалізації комунікаційної взаємодії органів публічного управління із ЗМК за трьома вимірами – правовим, інституційним та технологічним – та обґрунтування авторських моделей їх вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження використовує комплексний методологічний підхід, що інтегрує кілька методів відповідно до трьох вимірів аналізу [23]. Для правового виміру застосовано нормативно-правовий аналіз, що передбачає систематизацію нормативно-правових актів за рівнями (міжнародний, конституційний, законодавчий, підзаконний) та тематичними блоками; аналіз відповідності українського законодавства стандартам ЄС; виявлення прогалин та суперечностей. Нормативна база дослідження охоплює: міжнародні документи (ЗДПЛ, МПГПП, ЄКПЛ, директиви ЄС – AVMSD, GDPR, DSA, AI Act, стандарти SIGMA), Конституцію України, закони України (про інформацію, про ДПІ, про медіа, про національну безпеку), підзаконні акти, а також рішення ЄСПЛ [10; 11; 16]. Для інституційного виміру використано порівняльний метод, що передбачає зіставлення

інституційних моделей координації урядових комунікацій п'яти країн за параметрами: статус координаційної інституції, підпорядкування, чисельність, функції, механізми координації. Вибірка країн обґрунтована різноманітністю адміністративних традицій: Вестмінстерська модель (Велика Британія), континентальна модель (Канада, Франція), нордично-балтійська модель (Естонія) та пострадянська транзитна модель (Україна). Джерелами даних слугували офіційні звіти GCS [18; 19], канадського Privy Council Office [24], французької SIG [25], естонського Government Office [26] та українські аналітичні доповіді [8; 9]. Додатково використано метод моделювання для розробки авторської моделі «розподіленої координації» [7; 13]. Для технологічного виміру застосовано функціональний аналіз та метод класифікації, що передбачають систематизацію сучасних інструментів за їхнім функціональним призначенням у системі комунікаційної взаємодії. Емпіричну базу становлять: аналіз офіційних цифрових платформ (Дія, data.gov.ua, ProZorro), моніторинг присутності органів влади у соціальних мережах, дані про використання технологій ШІ в урядових комунікаціях, дані міжнародних індексів (UN EGDI, Global RTI Rating) [14; 21; 22].

Нормативно-правовий аналіз засвідчив, що правові засади комунікаційної взаємодії органів публічного управління із ЗМК в Україні формують чотирирівневу систему, кожен рівень якої виконує специфічну регулятивну функцію [10; 16]. Перший рівень – міжнародний – охоплює п'ять ієрархічних площин: а) універсальні стандарти ООН (ст. 19 ЗДПЛ, ст. 19 МПГПП); б) регіональні стандарти Ради Європи (ст. 10 ЄКПЛ та прецедентна практика ЄСПЛ – рішення у справах *Lingens v. Austria*, *Hungarian Helsinki Committee v. Hungary*); в) директиви та регламенти ЄС (AVMSD 2018/1808, GDPR 2016/679, DSA 2022/2065, AI Act 2024); г) стандарти ОБСЄ та рекомендації Представника з питань свободи ЗМІ; ґ) стандарти НАТО у сфері стратегічних комунікацій. Цей рівень формує нормативний горизонт, до якого Україна має наблизитися у процесі євроінтеграції [6; 7; 16]. Другий рівень – конституційний – визначається статтями 15 (заборона цензури), 32 (захист персональних даних), 34 (свобода думки, слова, вільного вираження поглядів), 40 (право на звернення), 57 (право знати свої права) Конституції України. Ці норми формують конституційну основу для реалізації права на інформацію та свободи медіа, проте потребують деталізації на законодавчому та підзаконному рівнях [10]. Третій рівень – законодавчий – систематизовано у чотири тематичні блоки: а) інформаційне законодавство (Закон про інформацію, Закон про ДПІ, Закон про захист персональних даних); б) медійне законодавство (Закон «Про медіа» 2022 р.); в) законодавство про комунікаційну діяльність органів влади (закони про Кабінет Міністрів, про місцеве самоврядування, про звернення громадян); г) законодавство про інформаційну безпеку (Закон про національну безпеку, Закон про правовий режим воєнного стану) [8; 10; 11]. Прийняття Закону «Про медіа» у 2022 році стало визначальним етапом, створивши єдину правову основу, наближену до стандартів Директиви AVMSD [6; 17]. Четвертий рівень – підзаконний – включає постанови КМУ, накази ЦОВВ, стандарти та протоколи комунікаційної діяльності, регламенти взаємодії прес-служб з медіа. Цей рівень є найменш систематизованим – стандарти та протоколи комунікаційної діяльності існують лише для окремих органів влади та не мають уніфікованого характеру [3; 9]. Аналіз виявив ключові прогалини правового регулювання: 1) відсутність єдиного нормативного акта про урядові комунікації; 2) недостатня регламентація використання соціальних мереж та месенджерів органами влади; 3) необхідність імплементації DSA та AI Act; 4) потреба у вдосконаленні балансу між прозорістю та безпековими обмеженнями воєнного стану; 5) відсутність стандартів цифрових комунікацій для ОМС; 6) недостатня правова база для публічної дипломатії; 7) потреба у стандартах використання ШІ в урядових комунікаціях [6; 7; 8; 11]. Аналіз інституційної архітектури комунікаційної діяльності публічної влади в Україні засвідчив її багаторівневий, але недостатньо координований характер. Ідентифіковано сім інституційних рівнів: 1) Президент (прес-служба Офісу Президента); 2) уряд (Секретаріат КМУ, УОКСЕІ, Урядовий контактний центр); 3) ЦОВВ (комунікаційні департаменти міністерств та відомств); 4) стратком (Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки); 5) регулятор (Нацрада з питань ТБ і радіомовлення); 6) регіональний рівень (прес-служби ОВА); 7) місцевий рівень (комунікаційні фахівці ОМС). Ключовою проблемою визначено відсутність єдиного координаційного центру з достатніми повноваженнями, що призводить до неузгодженості повідомлень, дублювання функцій та нерационального використання ресурсів [8; 9; 12; 13]. Порівняльний аналіз інституційних моделей координації урядових комунікацій п'яти країн засвідчив суттєві відмінності за ключовими параметрами. У Великій Британії Government Communication Service (GCS) об'єднує близько 4000 фахівців, підпорядковується безпосередньо Прем'єр-міністру та здійснює стратегічне планування, встановлення стандартів, навчання та оцінювання [18; 19]. У Канаді координацію здійснює Privy Council Office (Communications) при Таємній раді – центральному апараті уряду, що забезпечує реалізацію Федеральної комунікаційної політики [24]. У Франції Service d'information du Gouvernement (SIG) підпорядковується Прем'єр-міністру та здійснює стратегічне планування, моніторинг громадської думки та координацію міжвідомчих кампаній із чітким розмежуванням між політичними та адміністративними комунікаціями [25]. В Естонії Government Office (Communications) демонструє ефективну модель для невеликої країни з акцентом на цифровізацію та інтеграції комунікацій з електронними послугами [26]. В Україні координаційна функція залишається розпорошеною між кількома інституціями без чіткої ієрархії [8; 9; 12]. На основі порівняльного аналізу запропоновано модель «розподіленої координації», яка поєднує централізоване стратегічне планування з децентралізованою оперативною реалізацією. Модель передбачає: 1) створення Урядового офісу комунікацій (УОК) при Секретаріаті КМУ з повноваженнями розробки стратегії, встановлення стандартів, координації міжвідомчих кампаній, моніторингу та оцінювання; 2) формування мережі комунікаційних координаторів у кожному ЦОВВ та ОВА, які є функціонально підзвітними

як своєму відомству, так і УОК; 3) впровадження єдиної системи планування, моніторингу та звітності, яка інтегрує всі рівні управління [7; 13; 18]. Додатково обґрунтовано п'ятикомпонентну модель інституційного забезпечення, яка визначає необхідні складові ефективної інституційної архітектури: 1) координаційний центр (УОК); 2) мережа комунікаційних підрозділів (прес-служби ЦОБВ, ОВА, ОМС); 3) кадрова система (стандарти кваліфікації, система підготовки та безперервного розвитку); 4) технологічна платформа (єдина цифрова інфраструктура); 5) система оцінювання (стандартизовані механізми моніторингу ефективності). Реалізацію моделі запропоновано здійснити у три етапи протягом п'яти років [7; 9; 13; 20]. Особливу увагу приділено проблемі розриву між центральним та місцевим рівнями. За даними дослідження програми DOBRE (2023), лише 35 відсотків територіальних громад мають окремого фахівця з комунікацій [15]. Водночас ідентифіковано інноваційні практики окремих громад: система «Прозорий офіс» у Вінниці, комунікаційні хаби у Львові, інтегрована система зворотного зв'язку у Дніпрі, що засвідчує можливість побудови ефективних комунікацій навіть в умовах обмежених ресурсів [21].

### **Сучасні інструменти та комунікаційний стек**

Функціональний аналіз сучасних інструментів комунікаційної взаємодії дозволив розробити класифікацію за шістьма функціональними групами [3; 4; 14]: 1) Інструменти інформування – веб-сайти, соціальні мережі, відеозвернення, інфографіка, подкасти. Забезпечують односпрямовану передачу інформації від влади до суспільства. В Україні ключовими платформами є портал КМУ, щоденні відеозвернення Президента та офіційні Telegram-канали [8; 9]. 2) Інструменти діалогу – прес-конференції, брифінги, чат-боти, Q&A у соцмережах, гарячі лінії, Урядовий контактний центр. Забезпечують двосторонній обмін інформацією. Чат-бот «Дія» є одним із найуспішніших прикладів автоматизованого діалогу влади з громадянами [14; 21]. 3) Інструменти моніторингу та аналітики – медіа-моніторинг (Semantrum, YouScan), NLP-аналітика, аналіз соцмереж, соціологічні дослідження, Big Data аналітика. Забезпечують збір та аналіз інформації про медійне середовище та суспільні настрої [22]. 4) Інструменти залучення – електронні петиції, електронні консультації, відкриті дані (data.gov.ua), партисипативне бюджетування. Забезпечують участь громадян у процесах прийняття рішень [14; 21]. 5) Інструменти протидії дезінформації – фактчекінг (StopFake, VoxCheck), прибордінг (випереджальне «щеплення» аудиторії), дебанкінг (спростування), OSINT-аналітика (Bellingcat), медіаграмотність. Забезпечують захист інформаційного простору. Після 2022 року Стратком-центр та ЦПД стали ключовими інституціями цієї діяльності [8; 9; 27]. 6) Інструменти координації – спільні платформи, протоколи обміну інформацією, координаційні чати. Забезпечують узгодженість комунікаційних зусиль різних органів влади [3; 13]. На основі функціональної класифікації запропоновано концепцію «комунікаційного стеку» – ієрархічної моделі інтеграції інструментів та технологій на трьох рівнях [4; 5; 14]:

– Базовий (інфраструктурний) рівень: мережева інфраструктура, хмарні сервіси, системи кібербезпеки, канали зв'язку. Забезпечує технологічну основу для всіх інших рівнів.

– Середній (платформний) рівень: веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, чат-боти, системи моніторингу, CRM. Інтегрує конкретні інструменти комунікації.

– Верхній (контентний) рівень: стратегічні наративи, ключові повідомлення, візуальний контент, відкриті дані. Визначає зміст та значення комунікації. Ефективна комунікаційна взаємодія потребує збалансованого розвитку всіх трьох рівнів стеку. Дефіцит на інфраструктурному рівні (перебої з інтернетом, кібератаки) унеможливило функціонування платформного рівня. Слабкий платформний рівень (застарілі веб-сайти, відсутність моніторингу) обмежує можливості контентного рівня. Якісний контент без належної інфраструктури та платформ не досягне аудиторії [4; 5; 22]. Окремий аналіз присвячено п'яти технологіям ШІ в урядових комунікаціях [22]: 1) чат-боти та віртуальні помічники – автоматизація відповідей, цілодобова доступність (чат-бот «Дія»); 2) NLP-аналітика – медіа-моніторинг, аналіз тональності, виявлення трендів (Semantum, YouScan); (3) генеративний ШІ – підготовка контенту, переклад, адаптація повідомлень; 4) персоналізація – таргетування аудиторій через push-сповіщення «Дії»; 5) детекція дезінформації – автоматичне виявлення фейків, розпізнавання дипфейків. Для кожної технології визначено можливості, ризики та поточний стан впровадження в Україні.

### **Системна взаємозалежність правового, інституційного та технологічного вимірів**

Ключовим результатом дослідження є встановлення системної взаємозалежності правового, інституційного та технологічного вимірів механізмів реалізації. Правові норми визначають основи діяльності інституцій та умови використання технологій. Інституції забезпечують організаційну основу для застосування правових норм та впровадження технологічних інструментів. Технології створюють практичні можливості для реалізації правових принципів та виконання інституційних функцій [1; 3; 7]. Ця взаємозалежність має практичні імплікації: 1) правова реформа без інституційного забезпечення залишається декларативною – навіть найдосконаліший Закон «Про медіа» не забезпечить ефективних комунікацій без відповідних інституцій та кадрів; 2) створення нових інституцій (УОК) потребує одночасного правового оформлення та технологічного оснащення; 3) впровадження технологій ШІ потребує як правового регулювання (стандарти використання, етичні протоколи), так і інституційного забезпечення (кваліфіковані кадри, процедури контролю) [6; 7; 22]. Виявлена системна взаємозалежність кореспондується з екосистемною моделлю комунікаційної взаємодії, у якій правовий вимір відповідає нормативній підсистемі, інституційний – інституційній та кадровій підсистемам, технологічний – технологічній підсистемі. Змістовна підсистема (нарративи, повідомлення) функціонує як «надбудова», ефективність якої визначається якістю всіх трьох «базових» вимірів [1; 3].

**Дискусія.** Результати дослідження роблять внесок у кілька наукових дискусій. По-перше, модель «розподіленої координації» пропонує альтернативу двом крайностям – повній централізації (ризик бюрократизації та втрати гнучкості) та повній децентралізації (ризик неузгодженості та фрагментарності) урядових комунікацій. Порівняння з британською (висококоординованою), канадською (помірно координованою) та естонською (цифрово-орієнтованою) моделями засвідчує, що оптимальний рівень координації залежить від адміністративної культури, розміру державного апарату та характеру зовнішніх загроз [7; 18; 19; 24; 25; 26]. По-друге, концепція «комунікаційного стеку» пропонує інструмент для аналізу та планування технологічного забезпечення урядових комунікацій, який виходить за межі переліку окремих інструментів. На відміну від традиційних класифікацій, що групують інструменти за типом (цифрові / традиційні) або за каналом (ТБ / друк / онлайн), стек-підхід акцентує ієрархічну залежність між рівнями та необхідність їхнього збалансованого розвитку. Цей підхід резонує з концепцією «цифрових екосистем» у контексті електронного урядування [4; 5; 14; 21] та може бути використаний як аналітична основа для оцінювання технологічної зрілості урядових комунікацій. По-третє, систематизація правових засад за чотирма рівнями та чотирма тематичними блоками надає аналітичну основу, яка може бути використана для моніторингу відповідності українського законодавства стандартам ЄС у процесі скринінгу та переговорів про членство. Ідентифіковані сім прогалин формують конкретний «порядок денний» правових реформ у сфері комунікаційної взаємодії [6; 7; 10; 11; 16]. По-четверте, встановлення системної взаємозалежності трьох вимірів має важливі імплікації для стратегічного планування реформ. Фрагментарний підхід – реформування правового забезпечення без зміни інституцій, або впровадження технологій без підготовки кадрів – є неефективним. Це підтверджується досвідом імплементації Закону «Про медіа»: незважаючи на його прогресивний характер, практична реалізація стримується інституційними та кадровими обмеженнями [8; 9; 12; 17]. Порівняльний аналіз охоплює лише п'ять країн, що обмежує узагальнюваність висновків щодо інституційних моделей. Правовий аналіз зосереджений на формальних нормах і не повною мірою враховує неформальні практики правозастосування. Технологічний аналіз описує стан на 2024–2025 роки і потребуватиме оновлення з урахуванням стрімкого розвитку технологій ШІ.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження здійснює кілька внесків у науку публічного управління. Основним теоретичним результатом є обґрунтування системної взаємозалежності правового, інституційного та технологічного вимірів механізмів реалізації комунікаційної взаємодії. Ізольоване реформування будь-якого виміру без синхронних змін в інших є неефективним [1; 3; 7]. Модель «розподіленої координації» пропонує конкретний інституційний дизайн для подолання фрагментарності урядових комунікацій в Україні через створення УОК та мережі координаторів. Ця модель відрізняється від існуючих пропозицій поєднанням централізованого стратегічного управління з децентралізованою оперативною реалізацією, що робить її адаптованою до специфіки багаторівневої системи публічного управління [7; 13; 18]. Концепція «комунікаційного стеку» надає аналітичний інструмент для планування та оцінювання технологічного забезпечення урядових комунікацій. Виокремлення трьох рівнів (інфраструктурного, платформного, контентного) та акцент на їхній ієрархічній залежності дозволяє уникнути типової помилки – впровадження «верхніх» інструментів без належної «базової» інфраструктури [4; 5; 14]. Практичні рекомендації включають: 1) створення УОК при Секретаріаті КМУ як координаційного центру з повноваженнями стратегічного планування [7; 13]; 2) прийняття підзаконних актів щодо стандартів цифрових комунікацій для органів влади [6; 11]; 3) розробку та прийняття Стратегії урядових комунікацій на 5 років [18; 19]; 4) формування єдиної цифрової платформи комунікаційної діяльності, доступної для всіх рівнів управління [14; 21]; (5) імплементацію стандартів ЄС (DSA, AI Act) у національне законодавство [6; 7]; (6) забезпечення наявності кваліфікованого фахівця з комунікацій у кожній територіальній громаді [15; 20]; (7) розробку етичних стандартів використання ШІ в урядових комунікаціях [22]. Напрями подальших досліджень: 1) емпірична верифікація моделі «розподіленої координації» через пілотне впровадження; 2) порівняльний аналіз правового регулювання цифрових комунікацій у країнах-кандидатах на членство в ЄС; 3) кількісне оцінювання ефективності різних елементів «комунікаційного стеку»; 4) дослідження впливу генеративного ШІ на якість урядових комунікацій; 5) аналіз комунікаційного забезпечення процесів повоєнного відновлення.

#### Список використаних джерел:

1. Романенко Є. О. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 408 с.
2. Sanders K., Canel M. J., Holtz-Bacha C. Communicating governments: A three-country comparison. *International Journal of Press/Politics*. 2011. Vol. 16, No. 4. P. 523–547. DOI: 10.1177/1940161211418225
3. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 168 с.
4. Castells M. *Communication Power*. 2nd ed. Oxford : Oxford University Press, 2013. 592 p.
5. Van Dijk J. *The Network Society*. 4th ed. London : SAGE Publications, 2020. 352 p.
6. Regulation (EU) 2022/2065 on Digital Services Act. *Official Journal of the EU*. 2022. L 277.
7. SIGMA. *Communication function of the Centre of Government: Principles of Public Administration*. Paris : OECD/SIGMA, 2023. 38 p.

8. Баровська А. В. Інформаційно-комунікаційна діяльність органів державної влади України в умовах збройної агресії : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2023. 56 с.
9. Карпенко О. Державна комунікація в умовах воєнного стану : аналіт. доп. Київ : НАДУ, 2023. 88 с.
10. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
11. Про медіа : Закон України від 13 грудня 2022 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
12. Грицяк Н. В. Інституційне забезпечення комунікаційної діяльності органів державної влади: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 3. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.3
13. Телешун С. О., Ситник С. В. Політична аналітика в системі публічного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2022. 364 с.
14. Карпенко О. В. Управлінська парадигма електронного урядування : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 336 с.
15. DOBRE. Комунікаційна спроможність територіальних громад: результати дослідження. Київ, 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/>
16. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2022)4 on quality journalism. Strasbourg, 2022.
17. Квіт С. М. Масові комунікації : підручник. 2-ге вид. Київ : Києво-Могилянська академія, 2023. 352 с.
18. UK Government Communication Service. GCS Strategy 2023–2025. London, 2023. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/>
19. UK Government Communication Service. Government Communication Professional Competency Framework. London, 2022. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/>
20. Хаджирадєва С. К., Воронова С. В. Комунікативна діяльність органів публічної влади : навчальний посібник. Миколаїв : Чорноморський нац. ун-т ім. Петра Могили, 2021. 264 с.
21. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції. *Вісник НАДУ*. 2022. № 1. С. 5–10. DOI: 10.36030/2310-2837-1(104)-2022-5-10
22. OECD. The Strategic and Responsible Use of Artificial Intelligence in the Public Sector. Paris : OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/>
23. Козаков В. М. Ціннісна парадигма публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 296 с.
24. Government of Canada. Communications Policy of the Government of Canada. Ottawa, 2023. URL: <https://www.canada.ca/>
25. Service d'information du Gouvernement. Rapport d'activité 2023. Paris : SIG, 2024. URL: <https://www.gouvernement.fr/>
26. e-Estonia. Digital Government. Tallinn, 2024. URL: <https://e-estonia.com/>
27. Wardle C., Derakhshan H. Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework. Strasbourg : Council of Europe, 2021. 107 p.
28. Безверхнюк Т. М. Проектний підхід в публічному управлінні : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2022. 368 с.
29. Калниш Ю. Г. Комунікаційна стійкість держави: концептуальні засади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 15–24. DOI: 10.32782/2310-9653/2023-2-2
30. OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 278 p. DOI: 10.1787/3d5c5d31-en
31. Canel M. J., Luoma-aho V. Public Sector Communication. Hoboken : Wiley-Blackwell, 2019. 392 p.
32. Почепцов Г. Г. Сучасні інформаційні війни. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 498 с.
33. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади розвитку публічного управління в Україні : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 396 с.
34. Петрос О. М. Соціальний діалог як інструмент публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 312 с.
35. Різун В. В. Теорія масової комунікації : підручник. Київ : Просвіта, 2022. 260 с.

#### References:

1. Romanenko, Y. O. (2021). *Komunikatyvna vzaiemodiia orhaniv derzhavnoi vlady ta hromadskosti* [Communicative interaction of public authorities and the public]. Kyiv, Ukraine: NADU.
2. Sanders, K., Canel, M. J., & Holtz-Bacha, C. (2011). Communicating governments: A three-country comparison. *International Journal of Press/Politics*, 16(4), 523–547. <https://doi.org/10.1177/1940161211418225>
3. Dreshpak, V. M. (2021). *Komunikatsii v publichnomu upravlinni* [Communications in public administration]. Dnipro, Ukraine: DRIDU NADU.
4. Manuel Castells. (2013). *Communication power* (2nd ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
5. Jan van Dijk. (2020). *The network society* (4th ed.). London, England: SAGE Publications.
6. European Union. (2022). Regulation (EU) 2022/2065 on Digital Services Act. Official Journal of the European Union, L277.
7. SIGMA. (2023). *Communication function of the Centre of Government: Principles of Public Administration*. Paris, France: OECD/SIGMA.

8. Barovska, A. V. (2023). *Informatsiino-komunikatsiina diialnist orhaniv derzhavnoi vlady Ukrainy v umovakh zbroinoi ahresii* [Information and communication activities of public authorities of Ukraine under armed aggression]. Kyiv, Ukraine: NISD.
9. Karpenko, O. (2023). *Derzhavna komunikatsiia v umovakh voiennoho stanu* [Government communication under martial law]. Kyiv, Ukraine: NADU.
10. Constitution of Ukraine. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r.* Retrieved from Verkhovna Rada of Ukraine
11. Law of Ukraine On Media. (2022). *Pro media: Zakon Ukrainy vid 13 hrudnia 2022 r. No. 2849-IX.* Retrieved from Verkhovna Rada of Ukraine
12. Hrytsiak, N. V. (2022). *Instytutsiine zabezpechennia komunikatsiinoi diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady: zarubizhnyi dosvid. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (3). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.3>
13. Teleshun, S. O., & Sytnyk, S. V. (2022). *Politychna analityka v systemi publichnoho upravlinnia* [Political analytics in the public administration system]. Kyiv, Ukraine: NADU.
14. Karpenko, O. V. (2021). *Upravlinska paradyhma elektronnoho uriaduvannia* [Managerial paradigm of e-governance]. Kyiv, Ukraine: NADU.
15. DOBRE. (2023). *Komunikatsiina spromozhnist terytorialnykh hromad: rezultaty doslidzhennia* [Communication capacity of territorial communities: Research results]. Kyiv, Ukraine. Retrieved from Decentralization Portal
16. Council of Europe. (2022). *Recommendation CM/Rec(2022)4 on quality journalism.* Strasbourg, France.
17. Kvit, S. M. (2023). *Masovi komunikatsii* [Mass communications] (2nd ed.). Kyiv, Ukraine: Kyiv-Mohyla Academy.
18. UK Government Communication Service. (2023). *GCS Strategy 2023–2025.* London, England. Retrieved from Government Communication Service
19. UK Government Communication Service. (2022). *Government Communication Professional Competency Framework.* London, England. Retrieved from Government Communication Service
20. Khadzhyradieva, S. K., & Voronova, S. V. (2021). *Komunikatyvna diialnist orhaniv publichnoi vlady* [Communicative activity of public authorities]. Mykolaiv, Ukraine: Petro Mohyla Black Sea National University.
21. Kuibida, V. S., & Karpenko, O. V. (2022). *Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi definitsii.* *Visnyk NADU*, (1), 5–10. [https://doi.org/10.36030/2310-2837-1\(104\)-2022-5-10](https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(104)-2022-5-10)
22. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *The strategic and responsible use of artificial intelligence in the public sector.* Paris, France: OECD. Retrieved from OECD
23. Kozakov, V. M. (2022). *Tsinnisna paradyhma publichnoho upravlinnia* [Value paradigm of public administration]. Kyiv, Ukraine: NADU.
24. Government of Canada. (2023). *Communications Policy of the Government of Canada.* Ottawa, Canada. Retrieved from Government of Canada
25. Service d'information du Gouvernement. (2024). *Rapport d'activité 2023.* Paris, France: SIG. Retrieved from French Government
26. e-Estonia. (2024). *Digital government.* Tallinn, Estonia. Retrieved from e-Estonia
27. Wardle, C., & Derakhshan, H. (2021). *Information disorder: Toward an interdisciplinary framework.* Strasbourg, France: Council of Europe. 107 p.
28. Bezverkhniuk, T. M. (2022). *Proiektnyi pidkhid v publichnomu upravlinni* [Project approach in public administration]. Odesa, Ukraine: ORIDU NADU. 368 p.
29. Kalnysh, Y. H. (2023). *Komunikatsiina stiikist derzhavy: kontseptualni zasady. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2(37), 15–24. <https://doi.org/10.32782/2310-9653/2023-2-2>
30. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Government at a glance 2023.* Paris, France: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
31. Canel, M. J., & Luoma-aho, V. (2019). *Public sector communication.* Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
32. Pocheptsov, H. H. (2021). *Suchasni informatsiini viiny* [Modern information wars]. Kyiv, Ukraine: Kyiv-Mohyla Academy.
33. Hryshchenko, I. M. (2022). *Teoretyko-metodolohichni zasady rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini* [Theoretical and methodological foundations of public administration development in Ukraine]. Kyiv, Ukraine: NADU.
34. Petroie, O. M. (2022). *Sotsialnyi dialoh yak instrument publichnoho upravlinnia* [Social dialogue as a public administration instrument]. Kyiv, Ukraine: NADU. 312 p.
35. Rizun, V. V. (2022). *Teoriia masovoi komunikatsii* [Theory of mass communication]. Kyiv, Ukraine: Prosvita. 260 p.

Дата першого надходження статті до видання: 14.04.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.04.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Р. В. Тузяк**, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького  
<https://orcid.org/0009-0006-2487-2585>

## ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЄВРОРЕГІОНІВ

*Досліджено теоретичні та прикладні аспекти функціонування інструментів державної регіональної політики, спрямованих на підвищення соціально-економічної ефективності регіонів Європейського Союзу. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових управлінських рішень для стимулювання розвитку прикордонних територій України в умовах набуття статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу. У сучасних умовах транскордонне співробітництво має стати не лише інструментом добросусідства, а й дієвим механізмом у рівності регіональних диспропорцій.*

*Проаналізовано чинні механізми державної підтримки транскордонної взаємодії, зокрема фінансові, організаційні та правові інструменти, що використовуються суб'єктами публічного управління. Виявлено ключові суперечності між стратегічними цілями державної регіональної політики та наявними ресурсними можливостями прикордонних регіонів. Особлива увага приділяється інституційному забезпеченню діяльності європейських хабів як специфічних форм просторової організації, що потребують особливих методів адміністрування з боку центральних та місцевих органів влади.*

*Доведено, що підвищення соціально-економічної ефективності Європейських регіонів безпосередньо залежить від якості стратегічного планування та інтеграції програм транскордонного співробітництва у загальну систему державного управління. Обґрунтовано необхідність переходу від декларативного характеру функціонування і до впровадження результативних методів публічного менеджменту, орієнтованих на конкретні соціальні показники: створення нових робочих місць, покращення якості життя в прикордонні та розвиток спільної інфраструктури.*

*Запропоновано шляхи вдосконалення системи публічного управління у сфері транскордонної взаємодії через гармонізацію інструментів регіонального розвитку із вимогами європейських структурних фондів. Сформульовано рекомендації щодо оптимізації взаємодії між органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням у процесі реалізації спільних проєктів. Результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегічних документів державної регіональної політики та програм соціально-економічного розвитку прикордонних територій.*

*Ключові слова: державна політика, транскордонне співробітництво, єврорегіони, ефективність, європейська інтеграція, соціально-економічний розвиток, інструментарій публічного управління, прикордонні території.*

### **R. V. Tuziak. Formation of management principles in increasing the effectiveness of state policy for the socio-economic development of Euroregions**

*The theoretical and applied aspects of the functioning of state regional policy instruments aimed at increasing the socio-economic efficiency of the regions of the European Union are studied. The relevance of the topic is due to the need to find new management solutions to stimulate the development of border territories of Ukraine in the conditions of acquiring the status of a candidate for accession to the European Union. In modern conditions, cross-border cooperation should become not only an instrument of good neighborliness, but also an effective mechanism for equalizing regional disparities.*

*The current mechanisms of state support for cross-border interaction are analyzed, in particular, financial, organizational and legal instruments used by public administration entities. Key contradictions between the strategic goals of state regional policy and the available resource capabilities of border regions are identified. Special attention is paid to the institutional support of the activities of European hubs as specific forms of spatial organization that require special methods of administration by central and local authorities.*

*It is proven that the increase in the socio-economic efficiency of European regions directly depends on the quality of strategic planning and integration of cross-border cooperation programs into the general system of public administration. The need to transition from the declarative nature of functioning to the implementation of effective public management methods focused on specific social indicators is substantiated: the creation of new jobs, improving the quality of life in the border region and the development of common infrastructure.*

*Ways are proposed to improve the public administration system in the field of cross-border cooperation through the harmonization of regional development instruments with the requirements of European structural funds. Recommendations are formulated to optimize the interaction between executive authorities and local governments in the process of implementing joint projects. The results of the study can be used in the development of strategic documents of state regional policy and programs for the socio-economic development of border territories.*

*Key words: public policy, cross-border cooperation, Euroregions, efficiency, European integration, socio-economic development, public administration tools, border territories.*



© Р. В. Тузяк, 2026

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

**Постановка проблеми.** Сучасний етап державотворення в Україні характеризується інтенсивною трансформацією системи публічного управління, що зумовлена необхідністю глибокої інтеграції в європейський політичний та економічний простір. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток прикордонних територій, які виступають безпосередніми майданчиками для апробації європейських стандартів адміністрування. Проте, попри стратегічний курс на зближення з ЄС, потенціал транскордонної взаємодії як драйвера національної економіки залишається реалізованим лише частково, що потребує переосмислення інструментарію державного впливу на ці процеси.

Ефективність функціонування інституційних форм транскордонної інтеграції сьогодні стримується низкою управлінських суперечностей. Зокрема, спостерігається розрив між декларативними цілями державної регіональної політики та реальними механізмами їх впровадження на рівні конкретних територіальних одиниць. Відсутність цілісної системи моніторингу результативності управлінських рішень у сфері міжрегіональної співпраці призводить до розпорощення ресурсів та зниження соціально-економічного ефекту від реалізації спільних міжнародних проєктів.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення роль прикордонних територій зміщується з суто сервісної функції до формування опорних зон економічної стійкості. Це ставить перед органами публічної влади завдання щодо створення гнучких механізмів управління, які б дозволили ефективно залучати зовнішні інвестиції та структурні фонди ЄС. Проблема полягає у недостатній адаптованості вітчизняного інструментарію регіонального розвитку до динамічних вимог європейського адміністративного простору.

Соціальний аспект транскордонної взаємодії також потребує посиленої уваги з боку суб'єктів публічного управління. Зростання диспропорцій у рівні життя по обидва боки кордону провокує відтік людського капіталу та зниження конкурентоспроможності українських регіонів. Традиційні підходи до адміністрування цих процесів часто не враховують специфіку місцевого самоврядування як ключового суб'єкта реалізації транскордонних ініціатив, що створює бар'єри для досягнення реального соціально-економічного прогресу.

Науковий пошук ефективних інструментів державної регіональної політики є критично важливим для забезпечення сталої динаміки розвитку прикордоння. Необхідність теоретичного обґрунтування та практичного розроблення нових підходів до управління формами транскордонної інтеграції визначає актуальність обраного напрямку дослідження. Формування дієвої управлінської моделі дозволить не лише зміцнити економічний базис прикордонних територій, а й прискорити повноправне входження України до європейського адміністративного та соціального ландшафту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні засади транскордонної взаємодії та механізми державного управління регіональним розвитком перебувають у центрі уваги багатьох провідних українських учених. Зокрема, фундаментальні аспекти формування державної регіональної політики та її інструментарію досліджено у працях І. Сторонянської, яка приділяє значну увагу фінансовій децентралізації та стійкості прикордонних територій, а також М. Долішнього, чії праці заклали основу розуміння соціально-економічного простору прикордоння. Питання інституційного забезпечення та стратегічного планування в системі публічного управління детально висвітлені у роботах С. Білої та В. Борщевського, які акцентують увагу на адаптації української моделі управління до стандартів ЄС.

Окремий пласт наукових розвідок присвячено оцінці ефективності інституційних форм транскордонного співробітництва. Дослідники, такі як Н. Мікула та В. Гоблик, у своїх публікаціях аналізують еволюцію територіальних об'єднань та розглядають їх як інструменти інтеграції України до єдиного європейського економічного простору. У їхніх працях прикордонна співпраця розглядається не лише як дипломатичний інструмент, а як об'єкт системного адміністрування, що потребує чітких індикаторів результативності та специфічних механізмів державного стимулювання [3].

Значний внесок у вивчення сучасних управлінських викликів, пов'язаних із реалізацією європейських програм, зробили О. Демченко та Ю. Кишакевич. У їхніх статтях останніх років акцент зміщується на розвиток спроможності місцевих громад як суб'єктів публічного управління в межах міжнародних проєктів. Вчені обґрунтовують тезу, що успіх транскордонної інтеграції залежить від ефективної комунікації між органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням, а також від здатності адмініструвати ресурси структурних фондів ЄС.

Попри широке висвітлення окремих аспектів, у сучасній науковій дискусії все ще бракує комплексних досліджень, присвячених саме оцінці соціально-економічної ефективності конкретних інструментів державної політики в умовах воєнного та поствоєнного періодів. Більшість наявних публікацій фокусуються на теоретичних описах, тоді як питання практичного вдосконалення інструментарію публічного управління у відповідь на нові виклики євроінтеграції потребують глибшого аналізу та систематизації, що й зумовило вибір напрямку цієї статті.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні формування управлінських принципів у підвищенні ефективності державної політики соціально-економічного розвитку євро регіонів.

**Виклад основного матеріалу.** Трансформація державної регіональної політики в умовах отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу вимагає принципово нового підходу до розуміння прикордонного простору. Управління у цій сфері перестає бути суто координаційним процесом і перетворюється

на складну систему стратегічного управління територіями. Основна увага зосереджується на створенні таких інституційних умов, де межа між державами виконує роль не бар'єра, а контактної зони для генерації спільних соціальних та економічних благ.

Соціально економічна ефективність таких управлінських заходів прямо залежить від здатності держави адаптувати інструменти підтримки під специфічні потреби кожної окремої прикордонної зони. Для західних регіонів пріоритетом управління стає розвиток логістичних хабів та інтеграція в єдиний ринок праці ЄС, тоді як для територій, що постраждали від воєнних дій, на перше місце виходить відновлення базової життєдіяльності через транскордонні гуманітарні платформи. Оцінка результативності цих процесів має проводитися не лише за обсягами залучених коштів, а й за показниками зростання якості людського капіталу та рівня життя населення.

Процес впровадження інструментів державної політики у сфері міжрегіональної співпраці стикається із проблемою недостатньої кваліфікації управлінських кадрів на рівні територіальних громад. Ефективне адміністрування складних багатосторонніх проєктів вимагає від державних службовців знань у сфері проєктного менеджменту, міжнародного права та фінансової звітності за стандартами ЄС. Тому одним із найважливіших нефінансових інструментів державної політики є створення системи безперервного навчання та професійного розвитку фахівців, які безпосередньо забезпечують реалізацію транскордонних ініціатив на місцях.

Важливим аспектом підвищення ефективності публічного управління є впровадження цифрових технологій у процеси транскордонної взаємодії. Створення єдиних баз даних для моніторингу реалізації спільних програм та електронних платформ для комунікації між суб'єктами співпраці дозволяє значно скоротити бюрократичні процедури. Цифровізація виступає каталізатором прозорості розподілу ресурсів, що є критично важливим для довіри з боку європейських партнерів та донорів. Інструментарій публічного управління стає більш гнучким, орієнтованим на конкретний результат та спроможним оперативного реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Особливе місце займає інституційна спроможність територіальних громад, яка визначає їхню здатність виступати повноцінними суб'єктами міжнародних правовідносин. В умовах децентралізації влади повноваження щодо ініціювання транскордонних проєктів значною мірою перейшли на місцевий рівень, проте цей процес не завжди супроводжується відповідним ресурсним забезпеченням. Державна політика в цьому контексті має бути спрямована на подолання управлінського розриву між спроможністю великих обласних центрів та периферійних громад, які часто залишаються поза межами активних європейських програм через брак досвіду та кадрів.

Фінансові інструменти підтримки територіальних об'єднань прикордоння потребують глибокої реформації та переходу від моделі пасивного фінансування до моделі стимулювання інвестиційної активності. Держава повинна запровадити механізми податкових преференцій для підприємств, які залучені до спільних транскордонних виробничих кластерів, що дозволить значно підвищити рівень зайнятості населення в депресивних районах. Така стратегія сприятиме трансформації прикордонних зон із дотаційних територій у точки економічного зростання, які формують додану вартість та наповнюють місцеві бюджети.

Важливим елементом адміністрування є впровадження системи багаторівневого врядування, де чітко розмежовані ролі міністерств, регіональних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Відсутність координації між цими ланками часто призводить до дублювання функцій або виникнення управлінських тупиків, коли перспективні ініціативи блокуються через бюрократичні розбіжності. Створення профільних міжвідомчих комісій з питань транскордонної співпраці може стати дієвим інструментом для швидкого вирішення таких конфліктів та узгодження національних інтересів із місцевими потребами.

Соціальна ефективність публічного управління проявляється через реалізацію гуманітарних стандартів, що забезпечують вирівнювання якості життя громадян незалежно від їхньої близькості до великих адміністративних центрів. Розвиток спільної медичної інфраструктури, освітніх хабів та культурних центрів у межах транскордонних територій дозволяє формувати спільний соціальний простір. Це не лише знижує рівень соціальної напруги, а й сприяє зміцненню національної безпеки через інтеграцію прикордонних спільнот у загальноєвропейське середовище.

Ефективність державної політики також неможлива без наукового супроводу та використання методів предиктивного аналізу при розробці стратегічних планів. Суб'єкти публічного управління мають спиратися на точні статистичні дані та результати соціологічних досліджень, що відображають реальні настрої населення та очікування бізнесу від транскордонної взаємодії. Тільки за умови поєднання адміністративних ресурсів із науковими підходами та врахуванням думки територіальних громад можна досягти сталого позитивного ефекту, що відповідає амбітним цілям європейської інтеграції України.

Система публічного управління розвитком прикордонних територій потребує розробки та впровадження спеціалізованих методик оцінювання ризиків, які виникають під час реалізації тривалих міжнародних програм. Оскільки транскордонна співпраця залежить від політичної стабільності та економічної кон'юнктури обох держав учасників, органи влади повинні володіти інструментами оперативного реагування на форс мажорні

обставини. Адміністрування таких ризиків передбачає створення резервних фондів та розробку альтернативних сценаріїв реалізації проєктів, що дозволяє зберегти стабільність соціально економічних показників навіть у кризові періоди.

Важливим кроком на шляху до підвищення якості державного управління є перехід від кількісних до якісних показників моніторингу діяльності територіальних об'єднань прикордоння. Традиційні звіти про кількість проведених круглих столів чи підписаних меморандумів не відображають реального впливу на добробут громад, тому державна політика має орієнтуватися на конкретні індикатори соціальної віддачі. Йдеться про рівень скорочення безробіття серед молоді, зростання обсягів експорту місцевих виробників та покращення екологічного стану спільних природних ресурсів.

Стратегічне планування виступає головним стрижнем, навколо якого формується взаємодія всіх рівнів публічної влади. Наявність довгострокової стратегії розвитку прикордонної зони, яка узгоджена з національними пріоритетами та європейськими програмами, мінімізує хаотичність управлінських рішень. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування чітко розуміти роль у загальнодержавному процесі євроінтеграції та ефективно планувати власні ресурси для співфінансування стратегічно важливих об'єктів інфраструктури.

Ефективність використання інструментів публічного управління також залежить від ступеня залученості інститутів громадянського суспільства та експертного середовища до процесу прийняття рішень. Держава має стимулювати створення громадських рад при органах управління прикордонними регіонами, що забезпечить прозорість розподілу міжнародної допомоги та сприятиме підвищенню рівня довіри населення до владних інституцій. Громадський контроль виступає запобіжником корупційних проявів та гарантує, що ресурси будуть спрямовані на вирішення найбільш актуальних проблем місцевих мешканців.

Завершальним елементом модернізації управлінського циклу є формування системи зворотного зв'язку між отримувачами послуг у прикордонній зоні та суб'єктами публічного адміністрування. Вивчення досвіду підприємців та звичайних громадян, які щоденно перетинають кордон або користуються результатами спільних проєктів, дає змогу вчасно коригувати державні програми. Це перетворює державну політику з одностороннього директивного процесу на гнучкий діалог, спрямований на досягнення максимальної соціально-економічної синергії.

Екологічна безпека стає невід'ємною складовою соціально економічної ефективності транскордонної взаємодії, оскільки природні екосистеми прикордоння мають цілісний характер і не обмежені державними кордонами. Управління у цій сфері повинно базуватися на впровадженні спільних стандартів моніторингу довкілля та управлінні спільними водними басейнами чи лісовими масивами. Державна політика має стимулювати створення транскордонних біосферних резерватів, які не лише зберігають біорізноманіття, а і створюють умови для розвитку сталого туризму та рекреації, що є важливим джерелом доходу для місцевих територіальних громад.

Інструментарій публічного адміністрування екологічних проєктів вимагає особливої координації фінансових ресурсів із залученням коштів європейських структурних фондів, що орієнтовані на реалізацію принципів зеленого курсу. Ефективність таких заходів проявляється у здатності органів влади забезпечити спільне будівництво очисних споруд та систем переробки відходів, що безпосередньо впливає на здоров'я населення та інвестиційну привабливість регіону [1]. Управлінські рішення в цьому напрямі мають спиратися на довгострокові прогнози екологічних ризиків та враховувати інтереси майбутніх поколінь, що відповідає європейській філософії сталого розвитку територій.

Особливого значення набуває розвиток транскордонної енергетичної інфраструктури, що базується на відновлюваних джерелах енергії та енергоефективності. Суб'єкти публічного управління мають сприяти реалізації спільних ініціатив щодо створення локальних енергетичних громад у прикордонних районах, що дозволить зменшити енергетичну залежність та знизити витрати на утримання соціальної сфери. Цей підхід перетворює екологічні виклики на можливості для економічного зростання, формуючи нову якість життя та зміцнюючи енергетичну безпеку держави в інтеграції.

Якість людського капіталу в прикордонних регіонах виступає основним індикатором результативності державної політики та головним ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності територій. В умовах вільного руху робочої сили в межах європейського простору перед органами публічного управління стоїть складне завдання щодо мінімізації негативних наслідків міграційних процесів та перетворення їх на циркулярну міграцію знань. Держава має застосовувати інструменти стимулювання інтелектуальної праці через підтримку транскордонних наукових консорціумів та створення спільних освітніх програм, які дозволять молодим фахівцям реалізовувати свій потенціал у межах рідних громад.

Соціальна ефективність управління людськими ресурсами проявляється через розбудову інклюзивного середовища та забезпечення рівного доступу до публічних послуг для всіх верств населення прикордоння. Розвиток транскордонних мереж у сфері культури та спорту сприяє подоланню соціальної ізоляції та формуванню спільних цінностей, що є фундаментом для глибокої суспільної інтеграції. Управлінський акцент на підтримці малих соціальних ініціатив дозволяє активізувати місцевий людський потенціал та залучити громадян до процесів прийняття рішень на локальному рівні, що значно посилює стійкість територіальних громад до зовнішніх викликів.

Адміністрування процесів соціального розвитку вимагає від суб'єктів публічної влади переходу до людиноцентричної моделі управління, де головною метою є не лише економічне зростання, а й суб'єктивне відчуття добробуту кожного мешканця. Це передбачає впровадження інноваційних методів оцінки задоволеності населення якістю життя через регулярні опитування та цифрові платформи зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє коригувати пріоритети державної регіональної політики в режимі реального часу, забезпечуючи високу адаптивність управлінських рішень до мінливих потреб громадян у динамічному транскордонному середовищі.

Впровадження цифрових інструментів у систему публічного управління стає базовою умовою для забезпечення прозорості та оперативності транскордонної взаємодії. Створення інтегрованих інформаційних систем дозволяє автоматизувати процеси обміну даними між митними, податковими та соціальними службами суміжних держав, що значно знижує корупційні ризики та пришвидшує обслуговування громадян.

Державна політика у цій сфері має бути спрямована на розбудову цифрової інфраструктури прикордоння, що забезпечить стабільний доступ до державних послуг в електронному форматі навіть у найбільш віддалених територіальних громадах [2]. Особливого значення набуває безпекова складова публічного адміністрування, яка в умовах євроінтеграції трансформується у концепцію спільного управління кордонами.

Це передбачає не лише технічне переоснащення пунктів пропуску, а й налагодження каналів миттєвої комунікації між правоохоронними органами для запобігання транскордонній злочинності та нелегальній міграції. Ефективність таких заходів прямо впливає на рівень довіри європейських партнерів до української системи управління, що є ключовим фактором для подальшого спрощення режиму перетину кордону та поглиблення економічної співпраці.

Інструментарій публічного управління також має включати механізми інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій у прикордонному просторі. Захист національного інформаційного поля та популяризація переваг європейської інтеграції серед місцевого населення дозволяють сформувати стійкий суспільний консенсус щодо напрямів розвитку регіону. Органи влади та публічні інституції повинні активно використовувати соціальні медіа та цифрові платформи для роз'яснення суті державних реформ та демонстрації конкретних результатів реалізації транскордонних проєктів, що сприяє консолідації громади навколо стратегічних цілей.

Варто наголосити на необхідності створення гнучких платформ для державно-приватного партнерства у межах прикордонних територій. Залучення ресурсів приватного бізнесу до розбудови соціальної та транспортної інфраструктури під державні гарантії дозволяє значно прискорити темпи модернізації регіонів. Публічне управління в цьому контексті виконує роль модератора, який узгоджує інтереси держави, інвесторів та територіальних громад задля досягнення спільної мети перетворення кордону на простір можливостей та сталого соціально економічного прогресу.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Традиційні підходи до адміністрування прикордонних територій потребують докорінного перегляду в бік посилення інституційної спроможності територіальних громад та розширення їхніх повноважень у сфері міжнародного співробітництва. Державна регіональна політика має еволюціонувати від моделі прямого централізованого управління до моделі багаторівневого врядування, де органи місцевої влади стають ключовими суб'єктами реалізації інтеграційних стратегій на місцях. Основними інструментами модернізації системи управління є впровадження механізмів фінансового стимулювання інвестиційної активності, цифровізація адміністративних послуг та розвиток спільної інфраструктури, що орієнтована на стандарти Європейського Союзу.

Важливим аспектом є перехід до використання якісних індикаторів оцінки результативності управлінських рішень, які враховують не лише економічні показники, а й динаміку розвитку людського капіталу та рівень соціальної згуртованості прикордоння. Тільки через інтеграцію екологічних, безпекових та соціальних стандартів у єдину систему державного адміністрування можна досягти реального синергетичного ефекту від використання переваг транскордонного положення регіонів. Успішна реалізація європейських програм співпраці вимагає створення професійної управлінської ланки, здатної працювати в межах міжнародного правового поля та адмініструвати складні багатосторонні проєкти.

Державна підтримка має бути спрямована на подолання управлінської асиметрії між різними регіонами через систему безперервного навчання публічних службовців та обміну кращими практиками між громадами. Формування управлінського інструментарію та контролю за використанням ресурсів структурних фондів ЄС є обов'язковою умовою зміцнення довіри з боку міжнародних партнерів та забезпечення сталого фінансування майбутніх ініціатив. У підсумку варто зазначити, що ефективне публічне управління формами транскордонної інтеграції виступає потужним інструментом прискорення загальнодержавних євроінтеграційних процесів.

Стратегічне планування розвитку прикордонних територій на основі принципів людиноцентризму та сталого розвитку дозволяє трансформувати кордон у зону інтенсивного соціально економічного зростання. Подальші наукові дослідження у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробці конкретних нормативно правових актів, які забезпечать повну гармонізацію українського законодавства із вимогами Європейського співтовариства територіального співробітництва.

**Список використаних джерел:**

1. Кузнєцова А. Я., Клішук О. В. Теоретична концепція таргетування цінової стабільності: ревізія засадничих принципів провадження монетарного режиму. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 2. С. 388–396.
2. Ніколаєнко Ю. В. Державне регулювання і фінансова безпека банківського сектору України: проблемні питання та шляхи вирішення. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 3. Ч. 2. С. 131–137.
3. Пасічний М. Д. Фінансова політика держави : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 440 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-231>

**References:**

1. Kuznietsova, A. Ya. & Klischuk, O. V. (2017). Teoretychna kontseptsiya tarhetuvannya tsinovoyi stabil'nosti: reviziya zasadnichykh pryntsyviv provadzhennya monetarnoho rezhymu [The theoretical concept of targeting price stability: revision of the fundamental principles of the implementation of the monetary regime]. *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, 2, 388–396 [in Ukrainian]
2. Nikolaienko, Yu. V. (2017). Derzhavne rehulyuvannya i finansova bezpeka bankivs'koho sektoru Ukrayiny: problemni pytannya ta shlyakhy vyrishennya [State regulation and financial security of the banking sector of Ukraine: problematic issues and solutions]. *Naukovyj visnyk Polissia*, 3(2), 131–137 [in Ukrainian]
3. Pasichnyj, M. D. (2019). *Finansova polityka derzhavy: monohrafiya* [Financial policy of the state: monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-231> [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 11.04.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**О. П. Швед**, кандидатка історичних наук,  
викладач кафедри українознавства та філософії  
ДНТ «Львівський національний медичний університет  
імені Данила Галицького»  
<https://orcid.org/0009-0007-3568-1984>

## ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА НЕУРЯДОВОГО СЕКТОРУ ЩОДО СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті здійснено теоретичне обґрунтування та аналіз механізмів координації взаємодії між органами державної влади, місцевим самоврядуванням та неурядовим сектором у процесі соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб. Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними міграційними викликами, спричиненими воєнною агресією, що потребують від системи публічного управління швидкого пошуку ефективних моделей співпраці з громадськими інституціями. Особлива увага приділяється прикордонним регіонам, які стали основними хабами для розміщення переселенців та потребують специфічних інструментів адміністрування соціальних процесів у межах транскордонного простору. Розкрито зміст та особливості функціонування організаційних і правових важелів, що забезпечують синергію зусиль державних інституцій та громадських організацій. Досліджено роль неурядового сектору як гнучкого партнера органів влади, здатного оперативно мобілізувати ресурси для надання гуманітарної, психологічної та юридичної допомоги внутрішньо переміщеним особам. Автор аналізує чинну нормативну базу, що регулює процеси делегування окремих повноважень із надання соціальних послуг від державних структур до інститутів цивільного суспільства в умовах дії правового режиму воєнного стану. Виявлено ключові проблеми та бар'єри, що стримують ефективність координаційних механізмів, зокрема недостатній рівень цифровізації взаємодії та відсутність єдиних протоколів реагування на кризові ситуації. Обґрунтовано необхідність впровадження моделі багаторівневого врядування, яка передбачає активне залучення міжнародних неурядових фондів до фінансування локальних ініціатив через систему державних грантів та субвенцій. Доведено, що соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб у прикордонних територіях безпосередньо залежить від здатності суб'єктів управління формувати спільні стратегії розвитку людського капіталу. Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері підтримки внутрішньої міграції шляхом посилення ролі координаційних рад при органах місцевої влади. Запропоновано шляхи оптимізації комунікаційних каналів між державними інституціями та волонтерськими спільнотами для забезпечення прозорості розподілу ресурсів та підвищення якості соціальних послуг. Результати дослідження можуть бути використані при розробці регіональних програм соціального захисту населення та стратегій повоєнного відновлення прикордонних територій України в контексті європейських стандартів публічного адміністрування.

Ключові слова: державна політика, соціальна адаптація, внутрішньо переміщені особи, прикордонні регіони, неурядові організації, воєнний стан, гуманітарна безпека, транскордонна взаємодія, органи публічної влади.

### **O. P. Shved. Interaction between authorities and the non-governmental sector regarding the social adaptation of internally displaced persons in border regions under martial law**

The article provides a theoretical justification and analysis of the mechanisms for coordinating interaction between state authorities, local governments and the non-governmental sector in the process of social adaptation of internally displaced persons. The relevance of the study is due to the unprecedented migration challenges caused by military aggression, which require the public administration system to quickly find effective models of cooperation with public institutions. Special attention is paid to border regions, which have become the main hubs for the placement of displaced persons and require specific tools for administering social processes within the cross-border space. The content and features of the functioning of organizational and legal levers that ensure synergy of efforts of state institutions and public organizations are revealed. The role of the non-governmental sector as a flexible partner of authorities, capable of promptly mobilizing resources to provide humanitarian, psychological and legal assistance to internally displaced persons, is investigated. The author analyzes the current regulatory framework that regulates the processes of delegation of certain powers to provide social services from state structures to civil society institutions under the legal regime of martial law. Key problems and barriers that hinder the effectiveness of coordination mechanisms have been identified, in particular the insufficient level of digitalization of interaction and the lack of unified protocols for responding to crisis situations. The need to implement a multi-level governance model, which involves the active involvement of international non-governmental funds in financing local initiatives through a system of state grants and subventions, has been substantiated. It has been proven that the social adaptation of internally displaced persons in border areas directly depends on the ability of management entities to form joint strategies for the development of human capital. Practical recommendations have been formulated for improving state policy in the field of supporting internal migration by strengthening the role of coordination councils under local government bodies. Ways have been proposed to optimize communication channels between state institutions and volunteer communities to ensure transparency in resource allocation and improve the quality of social services. The results of the study can be used in the development of regional programs for social protection of the population and strategies for the post-war restoration of border areas of Ukraine in the context of European standards of public administration.

Key words: state policy, social adaptation, internally displaced persons, border regions, non-governmental organizations, martial law, humanitarian security, cross-border interaction, public authorities.



© О. П. Швед, 2026

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

**Постановка проблеми.** Повномасштабна воєнна агресія спричинила наймасштабнішу в історії сучасної України хвилю внутрішнього переміщення населення, що поставило перед системою публічного управління надскладні завдання. Особливе навантаження припало на прикордонні регіони, які через свою відносну безпеку та логістичну близькість до країн Європейського Союзу стали центрами концентрації внутрішньо переміщених осіб. Традиційні методи державного адміністрування соціальної сфери в таких умовах виявилися недостатньо гнучкими, що зумовило необхідність пошуку нових моделей взаємодії між органами влади та інститутами цивільного суспільства для забезпечення життєдіяльності громад.

Ефективність соціальної адаптації у прикордонних територіях прямо залежить від здатності суб'єктів публічної влади координувати зусилля з неурядовими організаціями. Громадський сектор першим продемонстрував високу мобільність у наданні гуманітарної допомоги, проте відсутність чітко налагоджених механізмів комунікації з державними структурами часто призводить до дублювання функцій або нерівномірного розподілу ресурсів. Проблема полягає у необхідності створення єдиного управлінського контуру, де державний контроль поєднується з оперативністю та інноваційністю волонтерських спільнот.

Складна суспільна криза та обмеженість бюджетних коштів вимагають від органів публічного управління активного залучення зовнішніх ресурсів через інструменти транскордонного співробітництва та міжнародні фонди. Неурядові організації у цьому процесі виступають критично важливими посередниками, які здатні залучити грантове фінансування під конкретні потреби адаптації внутрішньо переміщених осіб. Проте брак інституційних механізмів довгострокового партнерства між владою та громадськістю стримує перехід від разової допомоги до системної політики інтеграції переселенців у соціально економічне життя територіальних громад.

Враховуючи стратегічний курс України на членство в Європейському Союзі, розробка ефективних механізмів координації має базуватися на принципах багаторівневого врядування та соціальної інклюзії. Необхідність теоретичного переосмислення ролі неурядового сектору як повноцінного суб'єкта публічної політики в умовах воєнного стану визначає актуальність дослідження. Формування дієвого інструментарію взаємодії дозволить не лише вирішити гострі гуманітарні питання, а й зміцнити соціальну стійкість прикордонних регіонів, перетворюючи виклики міграції на можливості для регіонального розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання трансформації публічного управління в умовах воєнного стану та механізми взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства перебувають у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Зокрема, теоретичні аспекти координації зусиль органів влади та громадського сектору для вирішення гуманітарних проблем висвітлені у працях Н. Гринчук та В. Куйбіди, які акцентують увагу на адаптивності управлінських систем до кризових умов. Проблематика соціального захисту та адаптації внутрішньо переміщених осіб у прикордонних регіонах детально досліджується у роботах М. Пітюли, яка аналізує територіальні особливості розміщення переселенців та роль місцевого самоврядування у цьому процесі.

Важливий внесок у вивчення ролі неурядових організацій як суб'єктів надання публічних послуг роблять науковці, праці яких пов'язані із моделями партнерства між державними інституціями та волонтерськими спільнотами, що виникли як відповідь на виклики повномасштабного вторгнення [2]. Вони обґрунтовують тезу про те, що неурядовий сектор став критичною ланкою у забезпеченні стійкості територіальних громад, виконуючи функції, які раніше належали виключно державним структурам.

Питання використання інструментів транскордонної співпраці та залучення міжнародної допомоги для підтримки переселенців висвітлені у дослідженнях О. Мезенцева та І. Титарчук. Вони фокусують увагу на тому, як прикордонні регіони України використовують ресурси європейських фондів та неурядових міжнародних організацій для розбудови соціальної інфраструктури. Ці праці підкреслюють необхідність переходу від централізованого розподілу допомоги до мережових структур управління, де координація здійснюється на рівні горизонтальних зв'язків між громадами та громадськими об'єднаннями.

Попри значну кількість публікацій, що стосуються загальних питань волонтерства та соціальної допомоги, залишається недостатньо вивченим аспект побудови саме цілісних механізмів координації діяльності влади та неурядового сектору в межах конкретних прикордонних територій. Більшість досліджень мають описовий характер, тоді як потреба у розробці конкретних управлінських регламентів та оцінці соціально економічної ефективності такого партнерства в умовах тривалої війни залишається актуальною. Зазначене зумовлює необхідність подальшого наукового пошуку у визначеному напрямі.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо взаємодії органів влади та неурядового сектору щодо соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб у прикордонних регіонах в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретичне осмислення процесів соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб у межах прикордонних територій потребує перегляду класичних канонів державного адміністрування. В умовах воєнного стану традиційна ієрархічна модель управління часто демонструє інертність, що створює розрив між нагальними потребами громадян та спроможністю державних інституцій їх задовольнити. Публічне управління у цій сфері має трансформуватися у гнучку систему мережової взаємодії, де органи влади виступають не лише розпорядниками ресурсів, а й модераторами діалогу між різними соціальними групами та міжнародними донорами.

Аналіз інституційного середовища прикордонних регіонів свідчить про виникнення унікальної управлінської екосистеми, де неурядові організації беруть на себе функції первинного прийому та розселення переселенців. Координація такої діяльності вимагає від суб'єктів публічної влади впровадження спеціальних нормативних протоколів, які б дозволили легалізувати участь волонтерських спільнот у процесах надання соціальних послуг без зайвого бюрократичного тиску. Це створює підґрунтя для формування нової якості публічного сервісу, що базується на принципах оперативності та високого рівня довіри між отримувачем послуги та її надавачем.

Ефективність механізмів координації прямо залежить від створення єдиного інформаційного простору, який би об'єднував дані державних реєстрів із моніторинговими звітами громадських організацій. У багатьох прикордонних громадах саме відсутність синхронізованої інформації про кількість та склад внутрішньо переміщених осіб стає причиною неефективного використання гуманітарної допомоги. Державна політика має стимулювати розробку інтегрованих цифрових платформ, де кожен суб'єкт взаємодії може бачити реальну картину потреб у режимі реального часу, що дозволяє уникнути дублювання зусиль та забезпечити адресність підтримки.

Окремим аспектом виступає фінансова координація, яка передбачає поєднання бюджетних асигнувань із залученими ресурсами міжнародних неурядових фондів. Органи місцевого самоврядування у прикордонні повинні оволодіти інструментами фандрейзингу та проектного менеджменту, щоб ефективно інтегрувати зовнішню допомогу в регіональні програми розвитку. Створення спільних координаційних рад, до складу яких входять представники бізнесу, влади та громадськості, дозволяє формувати прозорі бюджети адаптаційних проектів та підвищувати відповідальність усіх учасників за кінцевий соціальний результат.

Завершуючи розгляд початкових етапів взаємодії, варто наголосити на важливості психологічного супроводу як складової управлінського процесу. Координація діяльності у цій сфері часто лягає на плечі саме неурядового сектору, який володіє специфічними методиками роботи з травмованим населенням [3]. Публічне управління має забезпечити підтримку таких ініціатив через систему державних замовлень на соціальні послуги, що дозволить масштабувати успішні практики на рівень всієї держави та зміцнити соціальну стійкість суспільства перед тривалими кризовими викликами.

Розвиток адміністративних механізмів управління у прикордонних областях неможливий без врахування чинника транскордонної мобільності, що суттєво впливає на динаміку ринку праці та соціальне навантаження. Державна політика у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб має спиратися на концепцію людиноцентризму, де головним завданням органів влади є створення умов для швидкої самореалізації людини на новому місці проживання. Важливим елементом посилення взаємодії є впровадження правових регламентів, що визначають статус неурядових організацій як стратегічних партнерів держави у кризових ситуаціях. Брак чітко визначених процедур делегування повноважень часто стримує ініціативність місцевих громадських об'єднань, які побоюються юридичних колізій при використанні бюджетних коштів або майна громад.

Публічне адміністрування має забезпечити створення таких нормативних умов, де відповідальність за результат соціальної адаптації розділяється між державним сектором та громадськістю на паритетних засадах, що відповідає європейським стандартам врядування. Соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб у прикордонні вимагає особливої уваги до питань житлової та транспортної інфраструктури, оскільки саме ці сфери зазнають найбільшого тиску під час масової міграції. Суб'єкти публічного управління мають координувати діяльність міжнародних благодійних фондів щодо будівництва модульних містечок чи реконструкції соціальних гуртожитків, забезпечуючи відповідність таких проектів містобудівній документації та потребам територіальної громади. Такий підхід дозволяє перетворити екстрене реагування на довгострокову стратегію оновлення житлового фонду регіону, що залишатиметься корисним і після завершення воєнного стану.

Залучення неурядових організацій до розробки регіональних стратегій розвитку дозволяє органам влади отримувати об'єктивну інформацію про реальний стан справ у громадах. Громадські активісти часто мають вищий рівень довіри серед переселенців, що дозволяє проводити глибинні соціологічні дослідження та виявляти приховані соціальні конфлікти на ранніх стадіях. Координація зусиль у напрямі превентивної комунікації та роз'яснювальної роботи серед місцевого населення сприяє запобіганню соціальній напрузі та забезпечує гармонійну інтеграцію нових мешканців у соціокультурний простір прикордонних регіонів.

Цифрова трансформація процесів управління виступає каталізатором ефективності координації між державним сектором та громадськими інституціями в умовах воєнного стану. Створення хмарних сервісів для реєстрації потреб внутрішньо переміщених осіб дозволяє органам місцевої влади у прикордонних регіонах уникати хаотичного розподілу ресурсів та забезпечувати максимальну прозорість логістичних ланцюгів. Публічне управління у цьому контексті переходить на рівень алгоритмізованого адміністрування, де кожен соціальний запит супроводжується електронним слідом від моменту подачі заявки до фактичного надання допомоги неурядовою організацією або волонтерською групою.

Важливим аспектом координаційної діяльності є розробка та впровадження спільних стандартів звітності, які б задовольняли вимоги як національного законодавства, так і міжнародних донорів. Неурядовий сектор часто стикається із проблемою надмірної бюрократизації процесів звітування перед державними органами, що забирає значний часовий ресурс від основної гуманітарної діяльності. Оптимізація цих процедур через впровадження

уніфікованих електронних форм звітності дозволяє суб'єктам публічної влади отримувати верифіковані дані для прийняття стратегічних рішень, одночасно знижуючи адміністративне навантаження на громадських активістів.

Моніторинг соціальної результативності спільних проектів має базуватися на принципах відкритості даних та залученні експертного середовища до оцінки ефективності витрачених коштів. Суб'єкти публічного адміністрування у прикордонні повинні стимулювати створення незалежних наглядових рад, до складу яких входять представники переселенців та профільних фахівців. На сьогоднішній день такий підхід забезпечує високу якість зворотного зв'язку та дозволяє оперативну коригувати напрями державної підтримки відповідно до зміни соціального клімату в територіальних громадах, що є критично важливим для збереження суспільної злагоди в умовах тривалої кризи.

Створення сталих логістичних мереж у прикордонних регіонах потребує залучення приватного сектору як третьої сторони управлінського трикутника. Державна влада має розробляти механізми стимулювання бізнесу, який надає складські приміщення або транспортні потужності для потреб неурядових організацій. Така координація дозволяє значно знизити витрати на утримання гуманітарних штабів та пришвидшує доставку необхідних товарів до найбільш вразливих груп населення.

Процес управління міжнародною технічною допомогою вимагає високого рівня професіоналізму від фахівців місцевого самоврядування. Вони мають забезпечувати повний юридичний супровід грантових проектів, які реалізуються спільно з громадськими об'єднаннями [1]. Це мінімізує ризики нецільового використання коштів та зміцнює репутацію прикордонних територій серед іноземних інвесторів.

Важливим кроком у вдосконаленні адміністрування є впровадження системи горизонтальної координації між сусідніми територіальними громадами. Спільне використання ресурсів дозволяє ефективніше вирішувати питання працевлаштування внутрішньо переміщених осіб через створення міжмуніципальних центрів професійного навчання. Такі ініціативи отримують підтримку з боку держави через спеціальні субвенції на розвиток співробітництва територіальних громад.

Органи публічного управління повинні активно використовувати аналітичний потенціал неурядового сектору для прогнозування міграційних настроїв. Громадські організації проводять моніторинг реальних потреб людей, що дозволяє владі готувати соціальну інфраструктуру до нових викликів заздалегідь. Тільки через таку випереджальну координацію можна уникнути перевантаження освітніх та медичних закладів у прикордонних районах.

Завершальним елементом цього етапу взаємодії є формування спільних баз даних вакансій та програм перекваліфікації для переселенців. Це дозволяє суб'єктам публічної влади швидко інтегрувати людський капітал у місцеву економіку, забезпечуючи податкові надходження до бюджетів. Використання цифрових інструментів для комунікації між роботодавцями та шукачами роботи через посередництво громадських рад демонструє високу ефективність у подоланні соціальної ізоляції нових мешканців.

Забезпечення сталості координаційних механізмів вимагає впровадження системи постійного навчання для представників органів влади та лідерів неурядового сектору. Публічне управління у кризових умовах базується на здатності швидко приймати рішення в умовах невизначеності, що потребує специфічних навичок проектного менеджменту та кризових комунікацій. Спільні тренінги та стратегічні сесії дозволяють виробити спільну мову спілкування між державними службовцями та громадськими активістами, що значно знижує рівень непорозумінь під час реалізації термінових гуманітарних завдань.

Важливим напрямом є розбудова мережі хабів соціальної стійкості у прикордонних регіонах, які функціонують на засадах державно-громадського партнерства. Такі центри стають платформою для надання комплексних послуг, де під одним дахом переселенці можуть отримати державну реєстрацію, правову допомогу від неурядових організацій та консультації щодо працевлаштування. Адміністрування таких об'єктів потребує гнучкого підходу до використання комунального майна та залучення донорських коштів для покриття операційних витрат, що демонструє ефективність у межах євроінтеграційних стандартів.

Питання безпеки прикордонних територій стає ключовим чинником, що визначає зміст координаційної діяльності в умовах воєнного стану. Органи публічного управління спільно із правоохоронними структурами та громадськими формуваннями мають забезпечувати належний рівень правопорядку в місцях компактного проживання переселенців. Координація зусиль у цій сфері включає заходи із запобігання конфліктам на соціальному ґрунті та протидію поширенню дезінформації, що може підірвати стабільність у прикордонних громадах.

Ефективність управління соціальною адаптацією також залежить від залучення внутрішньо переміщених осіб до процесів прийняття рішень на локальному рівні. Створення рад переселенців при органах місцевого самоврядування дозволяє враховувати специфічні запити цієї групи населення при розробці бюджетних програм та стратегій розвитку. Публічне адміністрування має сприяти тому, щоб нові мешканці відчували себе повноправними членами громади, що є необхідною умовою для їхньої успішної інтеграції та довгострокового перебування в регіоні.

Особлива роль у системі координації належить міжнародним неурядовим організаціям, які приносять у прикордонні регіони не лише фінансові ресурси, а й нові управлінські технології. Суб'єкти публічної влади мають виступати гарантими цільового використання цієї допомоги, забезпечуючи її відповідність національним пріоритетам та потребам конкретних територій. Це потребує створення прозорих реєстрів проектів та регулярного публічного звітування про досягнуті результати, що зміцнює імідж України як надійного партнера у міжнародному співтоваристві.

Завершальним етапом модернізації координаційних механізмів є перехід до стратегічного планування відновлення прикордоння із урахуванням демографічних змін. Публічне управління має орієнтуватися на створення нових робочих місць у високотехнологічних галузях, щоб перетворити тимчасове перебування переселенців на довгостроковий стимул для економічного відродження регіону. Така державна політика забезпечує стійкий розвиток територій та сприяє формуванню сучасної системи соціального захисту, що відповідає викликам сучасності та цінностям демократичного суспільства.

Ефективність координації між органами влади та неурядовим сектором у прикордонних регіонах виступає фундаментом національної стійкості в умовах воєнного стану. Трансформація публічного управління від жорсткого централізованого контролю до моделі гнучкого партнерства дозволяє не лише успішно вирішувати нагальні питання соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб, а й створювати нові стандарти демократичного врядування.

Подальший розвиток цього процесу потребує остаточного закріплення правових статусів громадських інституцій як повноправних суб'єктів державної політики та поглиблення цифрової інтеграції всіх управлінських ланок. Тільки за умови синергії зусиль держави, громадськості та міжнародних партнерів прикордонні території України зможуть стати простором безпеки та гармонійного розвитку навіть у часи глобальних суспільних криз.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** В умовах воєнного стану ефективність соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб у прикордонних регіонах безпосередньо залежить від якості координаційних механізмів між органами влади та неурядовим сектором. Традиційні вертикальні моделі адміністрування трансформуються у горизонтальні мережеві структури, де громадські організації виконують роль оперативного виконавця соціальних послуг, а державні інституції забезпечують стратегічне планування та нормативне регулювання. Синергія ресурсів волонтерського руху та адміністративного потенціалу місцевого самоврядування дозволяє значно знизити рівень соціальної напруги у громадах та забезпечити базові потреби переселенців у найкоротші терміни.

Ключовим чинником оптимізації управлінської діяльності визначено цифровізацію взаємодії та впровадження прозорих систем моніторингу використання гуманітарних і фінансових ресурсів. Створення спільних цифрових платформ дозволяє суб'єктам публічного управління приймати обґрунтовані рішення на основі верифікованих даних, уникаючи бюрократичних затримок та дублювання функцій. Особливу роль відіграє залучення міжнародної технічної допомоги через неурядові канали, що потребує від публічних службовців високого рівня компетентності у сфері грантового менеджменту та здатності працювати за міжнародними стандартами звітності та аудиту. У перспективі державна політика у сфері транскордонної взаємодії має орієнтуватися на інституціалізацію партнерства з неурядовим сектором через механізми соціального замовлення та спільне управління регіональними проєктами розвитку. Необхідно вдосконалити законодавчу базу в частині спрощення процедур передачі майна та фінансування громадських ініціатив, що сприятиме стабільності соціальної інфраструктури прикордоння. Формування такої інклюзивної моделі управління не лише вирішує поточні кризові завдання, а й створює надійний фундамент для повоєнного відновлення України та її подальшої інтеграції у європейський адміністративний простір на засадах демократії та субсидіарності.

#### Список використаних джерел:

1. Васильєв О. С. Концептуалізація поняття «державна політика»: сучасне розуміння. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7) (дата звернення: 14.04.2026).
2. Дегтяр О. А. Державне регулювання розвитку соціальної сфери: концептуальні засади та практика : монографія. Харків : С.А.М., 2014. 508 с.
3. Кравченко М. В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.

#### References:

1. Vasyl'iev, O. S. (2014). Kontseptualizatsiia poniattia «derzhavna polityka»: suchasne rozuminnia [Conceptualization of the concept of “public policy”: modern understanding]. *Derzhavne budivnytstvo – State building*, 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7) [in Ukrainian]
2. Diehtiar, O. A. (2014). Derzhavne rehuliuвання rozvytku sotsial'noi sfery: kontseptual'ni zasady ta praktyka [State regulation of social sphere development: conceptual principles and practice]. Kharkiv: S.A.M. [in Ukrainian]
3. Kravchenko, M. V. (2012), *Systema sotsial'noho zakhystu naseleण्या yak ob'yekt derzhavnoyi polityky: metodolohiya ta praktyka* [The system of social protection as an object of state policy: methodology and practice]: Monograph. Press Inform.-analit. ahentstvo, Kyiv, 451 p. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 12.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Д. А. Міщенко**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри маркетингу Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0000-0003-0278-7209>

**Л. О. Міщенко**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
<https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>

## ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена комплексному дослідженню трансформації механізмів мотивації та оцінювання результативності державних службовців в умовах інтенсивної цифровізації публічного сектору. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від застарілих бюрократичних методів контролю до сучасних гнучких систем управління людським капіталом (HRM), що базуються на використанні великих даних (Big Data), штучного інтелекту та хмарних сервісів. У роботі детально проаналізовано зміну парадигми оцінювання: від суб'єктивного щорічного звітування до безперервного автоматизованого моніторингу ключових показників ефективності (KPI). Автори розглядають цифровізацію не лише як технічне оновлення, а як інструмент забезпечення прозорості, справедливості та об'єктивності в державній службі. Особливу увагу приділено змінам у структурі мотивації державних службовців, де на перший план виходять нематеріальні чинники: цифрова автономія, можливість дистанційної роботи, доступ до персоналізованих освітніх платформ та відчуття безпосереднього впливу на державні процеси через електронні інструменти. Досліджено ризики «цифрового контролю», що можуть призводити до професійного вигорання та зниження лояльності персоналу. Визначено, що ефективна система оцінювання в цифровому середовищі має базуватися на принципах людяноцентричності та етичності використання алгоритмів. Стаття містить практичні рекомендації щодо впровадження інтегрованих HR-систем в органах державної влади України, що дозволить синхронізувати особисті цілі службовців зі стратегічними цілями держави. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є каталізатором підвищення престижності державної служби через створення сучасного, високотехнологічного та прозорого робочого середовища, яке відповідає стандартам Європейського Союзу та вимогам сучасного ринку праці.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація державної служби, мотивація персоналу, оцінювання результативності, KPI, електронне урядування, HR-технології, державна служба України, публічний сектор, управління людськими ресурсами.

**D. A. Mishchenko, L. O. Mishchenko. Motivation and performance assessment tools for civil servants in the context of digitalization of public administration**

The article is devoted to a comprehensive study of the transformation of motivation mechanisms and performance appraisal of civil servants in the conditions of intensive digitalization of the public sector. The relevance of the study is due to the need for a transition from outdated bureaucratic control methods to modern flexible human capital management (HRM) systems based on the use of Big Data, artificial intelligence, and cloud services. The paper analyzes in detail the paradigm shift of evaluation: from subjective annual reporting to continuous automated monitoring of key performance indicators (KPIs). The author considers digitalization not only as a technical update but as a tool for ensuring transparency, fairness, and objectivity in the civil service. Particular attention is paid to changes in the motivation structure of civil servants, where non-material factors come to the fore: digital autonomy, the possibility of remote work, access to personalized educational platforms, and a sense of direct influence on state processes through electronic tools. The risks of "digital control", which can lead to professional burnout and a decrease in staff loyalty, are investigated. It is determined that an effective evaluation system in the digital environment should be based on the principles of human-centeredness and the ethical use of algorithms. The article contains practical recommendations for the implementation of integrated HR systems in the public authorities of Ukraine, which will allow synchronizing the personal goals of officials with the strategic goals of the state. It is substantiated that digital transformation is a catalyst for increasing the prestige of the civil service by creating a modern, high-tech, and transparent work environment that meets the standards of the European Union and the requirements of the modern labor market. The study emphasizes that the successful implementation of digital assessment tools requires not only software but also a change in organizational culture. The author highlights the importance



© Д. А. Міщенко, Л. О. Міщенко, 2026

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

*of feedback mechanisms that digital platforms provide, allowing for real-time adjustments in performance and fostering a culture of continuous improvement. The conclusion points out that digitalization acts as a bridge between traditional public administration values and the innovative demands of the 21st century.*

*Key words: public administration, digitalization of civil service, staff motivation, performance appraisal, KPI, e-government, HR technologies, Ukrainian civil service, public sector, human resource management.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобальних викликів та євроінтеграційних прагнень України, реформування системи публічного управління вимагає впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Традиційні методи оцінювання та мотивації в державній службі часто критикуються за надмірну бюрократизованість, суб'єктивізм та низьку оперативність. Цифровізація, яка стала наскрізним пріоритетом державної політики, відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів, але водночас висуває нові вимоги до компетенцій службовців та методів їхнього стимулювання. Проблема полягає у відсутності єдиної концептуальної моделі, яка б гармонійно поєднувала цифрові інструменти контролю з психологічними аспектами мотивації в умовах дистанційної та гібридної роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотивації та оцінювання персоналу в державному секторі є предметом постійного наукового дискурсу. Фундаментальні аспекти мотивації публічних службовців досліджували такі вчені, як Дж. Перрі, Л. Вайс та Р. Стірс. В українській науковій школі ці питання вивчали Н. Артеменко, В. Бакуменко, Н. Гончарук, Л. Івашова, С. Серьогін та інші дослідники. Проте питання впливу саме цифрових трансформацій у публічному секторі на внутрішні управлінські процеси, зокрема на HR-функції, почали активно розглядатися лише в останнє десятиліття такими вченими як Л. Антонова, О. Крюков, І. Лопушинський, С. Луценко, І. Прокопчук, Н. Сорокіна, Б. Тирус, О. Шеломовська, П. Шпига. Попри значний доробок, механізми адаптації вітчизняної державної служби до стандартів «Цифрового урядування 4.0» у частині управління результативністю залишаються недостатньо опрацьованими.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання цифрових інструментів для оцінювання результативності та підвищення мотивації державних службовців в Україні, забезпечуючи при цьому баланс між технологічною ефективністю та збереженням людського капіталу.

**Виклад основного матеріалу.** Трансформація публічного управління в умовах цифрового суспільства вимагає переосмислення класичних теорій менеджменту. Протягом десятиліть державний апарат функціонував у межах моделі бюрократії за М. Вебером, де основним об'єктом контролю був процес – суворе дотримання інструкцій, регламентів та часових рамок перебування на робочому місці. Однак цифрова епоха (Public Management 4.0) переорієнтовує фокус із формального виконання процедур на кінцевий суспільно значущий результат [1].

Концепція управління за цілями (Management by Objectives, MBO), запропонована Пітером Друкером, стає фундаментом для сучасного оцінювання результативності. У традиційній моделі «управління за процесами» державний службовець оцінювався, наприклад, за обсягом опрацьованої кореспонденції або кількістю годин, проведених у кабінеті. Це створювало ілюзію продуктивності, але не завжди корелювало з ефективністю державної політики.

Перехід до MBO в цифрову епоху передбачає: децентралізацію відповідальності, коли службовець отримує автономію у виборі методів досягнення цілі, але несе повну відповідальність за її виконання; вертикальну узгодженість, яка передбачає, що кожна індивідуальна ціль фахівця є декомпонованою часткою стратегічної мети міністерства чи відомства; вимірюваність, в межах якої відбувається відмова від описових характеристик («працює сумлінно») на користь конкретних індикаторів, які можуть бути оцифровані [4].

До появи сучасних IT-рішень впровадження MBO в державному секторі стикалося з проблемою «інформаційного лагу» та високої вартості збору даних. Цифровізація робить цей перехід реальним завдяки новітнім технологічним чинникам.

По-перше, забезпечення прозорості та об'єктивності (Data-Driven Approach). Традиційне оцінювання часто страждало від суб'єктивізму керівника («ефект ореолу», особисті симпатії). Цифрові платформи (наприклад, інтегровані системи електронного документообігу та таск-менеджери) дозволяють автоматично фіксувати часові витрати, якість виконання завдань та відхилення від планових показників. Таким чином, оцінка базується на «цифровому сліді» діяльності, а не на звіті, написаному в останній день року.

По-друге, перехід від періодичного до безперервного оцінювання (Continuous Performance Management). Завдяки хмарним HR-системам, оцінювання перестає бути стресовою щорічною подією. Цифрові інструменти дозволяють реалізувати механізм зворотного зв'язку в режимі 24/7. Керівник може коригувати пріоритети службовця в реальному часі, а службовець – бачити свій прогрес у динаміці через персоналізовані дашборди (dashboards) [6].

По-третє, автоматизація декомпозиції цілей. Цифровізація дозволяє наочно пов'язати операційну діяльність рядового виконавця зі стратегічними цілями держави, що підвищує рівень усвідомленої мотивації, бо кожен працівник бачить свій внесок у загальний результат через ієрархічну систему цифрових KPI.

У цифрову епоху модель МВО доповнюється системою ключових показників ефективності (Key Performance Indicators). Якщо МВО відповідає на питання «що має бути досягнуто?», то цифрові КРІ відповідають на питання «якою мірою та як ефективно?». В умовах цифровізації публічного управління ці показники стають динамічними. Використання великих даних (Big Data) дозволяє системі самостійно розраховувати ефективність службовця на основі тисяч операцій, проведених у державних реєстрах або порталах послуг, що робить систему оцінювання максимально наближеною до реального стану справ.

Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS – Human Resource Management Information System) є ключовим етапом реформи державного управління. Це не просто база даних працівників, а інтегрована екосистема, що охоплює весь життєвий цикл державної служби: від оголошення конкурсу на посаду до автоматизованого розрахунку пенсійних виплат [2].

Українська модель HRMIS (зокрема та, що координується НАДС) розроблена для створення єдиного інформаційного простору. Її функціональність включає декілька критично важливих модулів:

- модуль штатного розпису та обліку персоналу: забезпечує актуальність структури органу в реальному часі;
- електронна особова картка: акумулює всі дані про стаж, ранги, відпустки та заохочення в цифровому форматі;
- модуль оцінювання результативності: дозволяє вносити завдання на рік, фіксувати проміжні результати та автоматично генерувати висновки про виконання КРІ;
- інтеграція з бухгалтерськими системами: забезпечує автоматичний розрахунок заробітної плати на основі даних про відпрацьований час та результати оцінювання.

Перехід від паперових звітів до автоматизованого збору даних у системі HRMIS забезпечує низку стратегічних переваг, які радикально підвищують якість публічного управління.

По-перше слід вказати на виключення людського фактора та забезпечення об'єктивності. Паперові звіти про результативність часто готуються ретроспективно, що дозволяє «підганяти» цифри під бажаний результат. Автоматизований збір даних через HRMIS фіксує події в момент їх здійснення. Коли система інтегрована з іншими реєстрами, вона може самостійно підтягувати показники (наприклад, кількість наданих послуг через ЦНАП або швидкість опрацювання звернень у системі електронного документообігу), що унеможлиблює суб'єктивне викривлення результатів з боку працівника або його керівника [7].

По-друге, важливою перевагою є оперативність та аналітика в реальному часі (Real-time Data). У паперовій моделі аналіз кадрового потенціалу країни займав тижні або місяці (поки звіти збиралися знизу вгору). Цифрова система дає змогу керівництву держави або конкретного відомства отримати аналітичний зріз за секунди. Це дозволяє миттєво ідентифікувати «вузькі місця» у виконанні державних програм та оперативно реагувати на дефіцит кадрів або низьку продуктивність окремих департаментів.

По-третє, стає можливим досягти звільнення HR-фахівців від рутинної роботи. Автоматизація збору даних дозволяє службі управління персоналом трансформуватися з «відділу кадрів», що займається заповненням папірців, у стратегічного партнера керівника. Система автоматично відстежує терміни чергових оцінювань, присвоєння рангів чи закінчення контрактів, вивільняючи час HR-менеджерів для реальної роботи з мотивацією, розвитком талантів та корпоративною культурою [9].

Нарешті, досягається забезпечення прозорості для самого службовця. Автоматичний збір даних створює «дзеркало результативності» для працівника. Через свій кабінет у HRMIS службовець бачить чіткий зв'язок: «виконане завдання – досягнутий показник – нарахована премія». Це формує довіру до системи управління та підвищує внутрішню мотивацію, оскільки оцінка перестає бути таємним рішенням комісії, а стає логічним результатом цифрового обліку.

Завдяки накопиченню великих масивів даних у системах HRMIS, державне управління отримує інструменти предиктивної аналітики. Наприклад, система може сигналізувати про високу імовірність звільнення фахівців у певних департаментах на основі зниження їхньої активності або частоти відпусток, що дозволяє заздалегідь коригувати систему мотивації. Таким чином, цифровізація перетворює статистику з інструменту звітування «по факту» на активний механізм стратегічного прогнозування [8].

Зміна технічного інструментарію неминує веде до зміни психологічного контракту між державою як роботодавцем та службовцем. Сучасний фахівець у публічному секторі розглядає технологічну оснащеність не як розкіш, а як базову умову професійної гідності [11].

«Цифровий комфорт» у публічному управлінні – це стан робочого середовища, за якого технології мінімізують когнітивне навантаження на працівника, усуваючи рутинні, технічні та бюрократичні бар'єри.

Вплив на психологічний стан та продуктивність проявляється, зокрема, в елімінації «паперового стресу», адже відсутність потреби в фізичному переміщенні документів, нескінченних чергах на підпис до керівника та ризику втрати паперового примірника радикально знижує рівень тривожності. Автоматизація документообігу дозволяє службовцю зосередитися на змістовному аналізі проблеми, а не на механічному супроводі паперу. Не слід забувати також про те, що наявність сучасного ПЗ та хмарних сервісів забезпечує можливість дистанційної роботи. Для сучасного службовця це стає потужним мотиватором, оскільки дозволяє краще балансувати між роботою

та особистим життям. Можливість працювати з будь-якої точки, маючи доступ до робочого місця через захищені канали підвищує лояльність до установи. Крім того, використання інтуїтивно зрозумілих державних систем (наприклад, порталу Дія, внутрішніх систем таск-менеджменту) створює відчуття сучасності. Коли державний службовець працює з інтерфейсами, що не поступаються комерційним банківським додаткам, він відчуває себе частиною прогресивної інституції, що підвищує його професійну самооцінку [12].

В умовах швидкого застарівання знань концепція «освіти впродовж життя» (Lifelong Learning) стає не лише вимогою, а й привілеєм. Цифровізація перетворює навчання з примусового заходу на персоналізований шлях розвитку. Серед основних механізмів цифрового навчання як мотиватора зупинимося на таких, як персоналізація через LMS, мікронавчання (Micro-learning), цифрове визнання (Digital Badges). Завдяки першому державні службовці отримують доступ до платформ, де алгоритми пропонують курси відповідно до профілю компетенцій конкретної особи. Можливість самостійно обирати час і темп навчання є вагомим чинником самомотивації. Також цифрові формати дозволяють отримувати знання невеликими порціями (короткі відео, інтерактивні тести), що легко інтегруються в робочий графік. Це створює ефект «швидкої перемоги» (quick wins), стимулюючи до подальшого розвитку. Отримання цифрових сертифікатів та бейджів, які відображаються в системі HRMIS або професійних мережах, створює додатковий стимул для самовдосконалення через механізми гейміфікації та соціального підтвердження компетенцій.

Цифровізація дозволяє службовцю бачити реальний вплив своєї праці. Якщо раніше результат діяльності губився в архівах, то зараз оцифровані дані дозволяють візуалізувати успіх: кількість громадян, що отримали допомогу, швидкість надання послуги, економічний ефект від прийнятого рішення. Це посилює мотивацію через відчуття того, що праця службовця реально змінює життя суспільства на краще.

Однак трансформація мотиваційного профілю має і зворотний бік. Зростає потреба у цифровій автономії. Службовці починають цінувати довіру керівництва більше, ніж жорсткий контроль. У цифровому середовищі мотивація «від страху покарання» працює значно гірше, ніж мотивація «через залученість та спільні цінності».

Тож цифровізація HR-процесів, попри очевидні переваги, генерує низку специфічних викликів, які за відсутності належної уваги можуть значною мірою нівелювати позитивний ефект від впровадження інновацій. Ці ризики лежать у площині технічної безпеки, етики управління та психологічного благополуччя персоналу.

Концентрація величезних масивів персональної інформації в системах типу HRMIS перетворює їх на об'єкти підвищеної уваги для кіберзлочинців та розвідок країн-агресорів. Дані про державний сектор є елементом національної безпеки [5].

Ризик витоку конфіденційної інформації полягає у тому, що електронна особова картка містить не лише біографічні дані, а й іншу чутливу інформацію. Компрометація таких даних може бути використана для тиску на службовців або їх шантажу. Несанкціоноване втручання в алгоритми оцінювання може призвести до підробки результатів діяльності. В умовах цифрового управління «зламаний» показник KPI може автоматично призвести до незаконного звільнення або нарахування безпідставних премій.

Коли HR-система інтегрується з реєстрами інших відомств, рівень безпеки всієї мережі визначається найслабшим захистом одного з її вузлів. Це вимагає впровадження суворих протоколів доступу (двофакторна автентифікація, шифрування каналів зв'язку) та постійного аудиту систем на відповідність вимогам Комплексної системи захисту інформації (КСЗІ).

Найбільш дискусійним питанням сучасної теорії управління є делегування алгоритмам права оцінювати людину. Використання штучного інтелекту (AI) для прийняття рішень про стимулювання чи покарання створює кілька етичних дилем. Насамперед вкажемо на проблему «чорної скриньки». Якщо система рекомендує звільнити службовця на основі аналізу його продуктивності, він має право знати конкретні причини. Відсутність прозорості в роботі алгоритму підриває довіру до всієї системи державної служби. Не слід також забувати про т.з. алгоритмічну упередженість, алгоритми навчаються на історичних даних і якщо в минулому в установі існували певні дискримінаційні практики (наприклад, гендерний розрив у преміюванні), AI може мимоволі їх копіювати та посилювати, вважаючи таку поведінку «нормою». Нарешті існує загроза дегуманізації управління, яка полягає в тому, що прийняття рішень про звільнення чи преміювання виключно на основі цифр ігнорує контекст. Алгоритм не може врахувати сімейні обставини, стан здоров'я або складність політичного контексту, в якому працював службовець. Етична модель публічного управління вимагає, щоб останнє слово завжди залишалося за людиною. Цифрова система має бути лише інструментом підтримки прийняття рішень, а не суб'єктом влади [4].

Постійний цифровий моніторинг діяльності (tracking) може призвести до появи відчуття психологічного тиску, адже знання того, що кожна хвилина активності в системі фіксується, сприяє розвитку у службовців хронічного стресу та страху помилки, що паралізує ініціативність. Також може спостерігатися ситуація розмивання меж робочого часу. Цифрові інструменти створюють ілюзію постійної доступності службовця. Це веде до швидкого професійного вигорання, особливо в умовах воєнного стану, коли навантаження на державний апарат і так є граничним.

Для мінімізації зазначених ризиків в Україні необхідно розробити Етичний кодекс використання цифрових інструментів у державній службі. Він має базуватися на принципах підзвітності алгоритмів, пріоритету прав людини над технологічною ефективністю та обов'язкового гуманітарного аудиту будь-яких автоматизованих систем оцінювання результативності.

Інтеграція штучного інтелекту (AI) у процеси публічного управління знаменує перехід від ретроспективного аналізу (що відбулося?) до предиктивного (що відбудеться?). У контексті державної служби, де людський капітал є найбільш дефіцитним ресурсом, особливого значення набуває здатність алгоритмів передбачати критичні стани персоналу.

На відміну від статичних систем HRMIS, штучний інтелект здатний аналізувати неструктуровані дані. Перспективи його впровадження включають інтелектуальну верифікацію звітів (AI може автоматично порівнювати зміст звітів службовця з реальними результатами у базах даних, виявляючи аномалії або невідповідності без участі інспектора) та динамічне коригування KPI (алгоритми можуть пропонувати зміну планових показників у реальному часі, враховуючи зовнішні чинники (наприклад, різке зростання навантаження на систему соціального захисту через кризову ситуацію), що робить оцінювання більш справедливим) [10].

Найбільш інноваційним напрямом є використання AI для діагностики психоемоційного стану державних службовців через аналіз їхнього «цифрового сліду» в робочих системах. Штучний інтелект може аналізувати патерни активності працівника, не втручаючись у зміст його особистої переписки, а фокусуючись на метаданих, таких як: часові аномалії (зміна часу входу та виходу із системи, поява активності у позаробочий час або вихідні, що свідчить про порушення балансу між роботою та життям); динаміка продуктивності (поступове збільшення часу на виконання типових операцій, які раніше виконувалися швидше, може бути цифровим маркером когнітивної втоми); зміна патернів комунікації (AI може фіксувати зниження інтенсивності взаємодії в командних чатах або системах документообігу, що часто є ознакою соціальної дезадаптації та відчуження (деперсоналізації) – ключових симптомів вигорання); аналіз емоційного забарвлення (використання методів обробки природної мови для аналізу загального тону ділової комунікації). Зростання рівня драгівливості або песимізму в офіційних повідомленнях може слугувати раннім сигналом тривоги) [3].

Замість того, щоб констатувати факт звільнення цінного фахівця, предиктивна система видає «сигнал раннього попередження». Це дозволяє керівнику або HR-департаменту вжити профілактичних заходів: запропонувати позачергову відпустку або зміни у графіку; здійснити перегляд розподілу навантаження в підрозділі; залучення психологічної підтримки або коучінгу.

Отже, AI перетворює систему оцінювання з карального інструменту на систему підтримки та збереження здоров'я службовця. Це радикально змінює сприйняття контролю: він стає турботою, а не лише наглядом.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Цифровізація виступає не лише як технічний засіб автоматизації, а як фундаментальний чинник переходу від процесно-орієнтованого управління до результативного менеджменту за моделлю MBO. Це дозволяє трансформувати державну службу з ієрархічної бюрократичної структури на гнучку, сервісно-орієнтовану систему, де ключовим об'єктом оцінювання стає конкретний суспільно значущий результат, зафіксований за допомогою цифрових індикаторів. Впровадження інтегрованих інформаційних систем управління людськими ресурсами (типу HRMIS) радикально змінює характер оцінювання результативності. Автоматизація збору даних дозволяє мінімізувати корупційні ризики та суб'єктивний вплив керівника, забезпечуючи реалізацію принципу меритократії. Створення «цифрового сліду» діяльності службовця забезпечує безперервність моніторингу, що є значно ефективнішим за традиційне щорічне оцінювання.

В умовах цифровізації структура мотивації державних службовців зазнає суттєвих змін. Концепція «цифрового комфорту», що включає наявність сучасного ПЗ, відсутність паперової рутини та можливість дистанційної роботи, стає базовим чинником задоволеності працею. Водночас інструменти Lifelong Learning, інтегровані в цифрові платформи, перетворюють професійний розвиток на потужний стимул нематеріальної мотивації, що сприяє утриманню талантів у публічному секторі. На основі отриманих результатів пропонується: прискорити повну інтеграцію системи HRMIS з іншими державними реєстрами для забезпечення автоматичного розрахунку KPI; розробити та впровадити в органах державної влади програми «цифрового благополуччя» (digital wellbeing) для запобігання стресу; запровадити на законодавчому рівні механізми захисту від дискримінації при використанні автоматизованих систем оцінювання.

Перспективним напрямом розвитку систем управління персоналом є впровадження алгоритмів штучного інтелекту для предиктивної аналітики. Здатність AI прогнозувати професійне вигорання на основі аналізу метаданих робочої активності дозволяє перейти від каральної моделі контролю до превентивної моделі підтримки службовця. Це відкриває нові горизонти для збереження людського капіталу в умовах підвищених навантажень, характерних для воєнного стану та періоду повоєнного відновлення з урахуванням того, що цифрова трансформація HR-процесів несе в собі ризики «алгоритмічного детермінізму» та порушення кібербезпеки персональних даних. Тому існує необхідність розробки етичних стандартів використання AI в державному управлінні, які б гарантували прозорість алгоритмів та залишали право остаточного рішення за людиною.

Отже, цифровізація інструментів мотивації та оцінювання є ключовим каталізатором модернізації державної служби України, що дозволяє синхронізувати інтереси окремого службовця, державного апарату та суспільства в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Антонова Л.В., Дачій Н.В., Драган І.В. Функціонування системи державного регулювання аграрного сектора в Україні в сучасних умовах та перспективи подолання наслідків війни. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2657/2693>
2. Бакуменко В.Д. Державно-управлінські рішення : навчальний посібник Академія муніципального управління. Київ. 2012. 344 с.
3. Гончарук Н. Т., Артеменко Н.Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2013\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2013_2_10)
4. Івашова Л., Антонова Л., Крушельницька Т. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 32–42.
5. Крюков О. І., Луценко С. М. Інформаційна складова публічного управління в сучасних умовах. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2024. Вип. 1. С. 3–13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2024\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_3)
6. Лопушинський І. П. Електронна демократія та електронне урядування: досвід США для України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 6. С. 60–68.
7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
8. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text>
9. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>.
10. Сорокіна Н., Сergyгін С., Шеломовська О. Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(4). С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.15421/152224>
11. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-p>
12. Шпига П., Прокопчук І., Тирус Б. Використання цифрових інструментів у реформуванні державного управління в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. №1 (77). С. 211–218. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-30](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-30)

#### References:

1. Antonova, L. V., Datsii, N. V., Dragan, I. V. (2023). Funktsionuvannya systemy derzhavnoho rehulivuvannya ahrarnoho sektora v Ukraini v suchasnykh umovakh ta perspektyvy podolannya naslidkiv viiny [Functioning of the system of state regulation of the agrarian sector in Ukraine in modern conditions and prospects for overcoming the consequences of the war]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. Vol. 12. Available at: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2657/2693> [in Ukrainian]
2. Bakumenko, V. D. (2012). *Derzhavno-upravlinski rishennia: navchalnyi posibnyk*. [Public administration decisions: a textbook]. Kyiv: Akademiia munitsypalnoho upravlinnia, 344 p. [in Ukrainian]
3. Honcharuk, N. T., Artemenko, N. F. (2013). Motyvatsiia personalu u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Motivation of personnel in the sphere of civil service of Ukraine: problems and prospects]. *Aspekty publichnogo upravlinnia*. Vol. 2, pp. 48–54. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2013\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2013_2_10) [in Ukrainian]
4. Ivashova, L., Antonova, L., Krushelnytska, T. (2023). Kompleksnyi mekhanizm vzaiemodii hromadianskoho suspilstva z instytutamy vlady v konteksti rozvytku publichno-pryvatnoho partnerstva [A comprehensive mechanism of interaction between civil society and government institutions in the context of the development of public-private partnership] *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya*. Vol. 2 (37), pp. 32–42 [in Ukrainian]
5. Kriukov, O.I., Lutsenko, S.M. (2024). Informatsiina skladova publichnogo upravlinnia v suchasnykh umovakh [Information component of public administration in modern conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriia: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 1, pp. 3–13. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2024\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_3) [in Ukrainian]

6. Lopushynskyi, I. P. (2011). Elektronna demokratiia ta elektronne uriaduvannia: dosvid SShA dlia Ukrainy [Electronic democracy and electronic government: US experience for Ukraine]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. Vol. 6, pp. 60–68 [in Ukrainian]

7. VRU (2015). *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy* [On Civil Service: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian]

8. KМУ (2020). *Pro zatverdzhennya Polozhennya pro informatsiynu systemu upravlinnya lyuds'kymy resursamy v derzhavnykh orhanakh : Postanova* [Standard procedure for evaluating the results of official activities of civil servants: Resolution]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-p> [in Ukrainian]

9. KМУ (2018). *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii : Rozporiadzhennia* [On approval of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the action plan for its implementation: Order]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r> [in Ukrainian]

10. Sorokina, N., Serohin, S., Shelomovska, O. (2022). Profesiina pidhotovka publichnykh sluzhbovtiv v suchasnykh umovakh tsyfrovizatsii osvity [Professional training of public servants in modern conditions of digitalization of education]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Vol. 10(4), pp. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.15421/152224> [in Ukrainian]

11. KМУ (2024). *Deiaki pytannia funktsionuvannia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh: Postanova* [On approval of the Regulation on the human resources management information system in state bodies: Resolution]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]

12. Shpyha, P., Prokopchuk, I., Tyrus, B. (2025). Vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv u reformuvanni derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Use of digital tools in reforming public administration in Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vol. 1(77), pp. 211–218. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-30](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-30) [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 16.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**О. О. Шевченко**, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0009-0008-6533-4251>

## СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті досліджено еволюцію підходів до оцінювання результатів службової діяльності державних службовців як одного з ключових інструментів стратегічного управління людськими ресурсами у публічному секторі. Обґрунтовано, що сучасне оцінювання більше не може розглядатися виключно як формальна кадрова процедура контролю за виконанням посадових обов'язків, а має сприйматися як багатовимірний управлінський механізм, спрямований на узгодження індивідуальних цілей службовця зі стратегічними пріоритетами державного органу, розвиток професійних компетентностей, підтримку доброчесності, підвищення організаційної спроможності та зміцнення довіри громадян до публічної влади. Особливу увагу приділено осмисленню оцінювання крізь призму основних парадигм публічного управління – веберівської бюрократії, нового державного управління та нової суспільної служби. Показано, що зміна управлінських моделей безпосередньо впливає на критерії ефективності державного службовця: від дотримання процедур і регламентів – до досягнення результатів, створення суспільної цінності, етичної поведінки, комунікативної спроможності та здатності до міжсекторальної взаємодії.

У роботі акцентовано, що для України ця проблематика є особливо актуальною в умовах європейської інтеграції, модернізації державного управління та функціонування публічної служби в реаліях воєнного стану. На основі аналізу міжнародних стандартів OECD, SIGMA, EUPAN та чинної української нормативної бази доведено необхідність переходу від одновимірних кількісних підходів до комплексної системи оцінювання, яка поєднує результативні, компетентнісні, поведінкові та етичні індикатори. Зроблено висновок, що сучасна система оцінювання державних службовців має бути інтегрована з екосистемою безперервного професійного розвитку, практиками організаційної стійкості та цінностями публічного служіння, що особливо важливо для забезпечення інституційної спроможності держави в умовах високої невизначеності та тривалих кризових викликів.

Ключові слова: державна служба, оцінювання результатів службової діяльності, публічне управління, професійний розвиток, компетентнісний підхід, нова суспільна служба, доброчесність, оцінювальний центр, 360-градусний зворотний зв'язок, інституційна стійкість.

### **O. O. Shevchenko. The essence and evolution of the evaluation of the results of the activities of civil servants**

The article examines the evolution of performance evaluation in the civil service as one of the core instruments of strategic human resource management in the public sector. It argues that the transformation of evaluation models reflects broader changes in the understanding of the state, public administration, and the role of civil servants in society. The study demonstrates a shift from the classical Weberian logic, in which evaluation primarily focused on compliance with formal rules and procedures, to contemporary approaches oriented toward performance, public value, accountability, professional development, and continuous institutional improvement. Particular attention is paid to the influence of the main paradigms of public administration – Weberian bureaucracy, New Public Management, and New Public Service – on the criteria, methods, and practical functions of evaluation. The article shows that under the New Public Service approach, the focus increasingly moves toward collaboration, ethical conduct, social responsiveness, and the ability to serve citizens and protect democratic values. At the same time, the limitations of narrow quantitative assessment based solely on key performance indicators are emphasized, especially in relation to soft skills, integrity, communication, and teamwork. In response to these limitations, the study analyzes the growing relevance of multidimensional assessment methods in the civil service, including 360-degree feedback, behavioral event interviews, assessment centers, situational tasks, and other competency-based tools. It is substantiated that such instruments make it possible to reduce subjectivity, strengthen merit-based personnel decisions, and better identify the developmental potential of civil servants. The article also underlines that evaluation should not be treated merely as a formal кадрова процедура or a basis for remuneration, but as a starting point for a broader cycle of learning and development. In the Ukrainian context, this issue acquires special significance due to European integration, the modernization of public administration, and the need to ensure institutional resilience under martial law. The author concludes that a modern evaluation system in the civil service must be integrated with professional learning, integrity-based governance, and organizational well-being, including measures aimed at preventing overload and professional burnout among public servants.

Key words: civil service, civil servants' performance evaluation, public administration, professional development, competency-based approach, New Public Service, integrity, assessment center, 360-degree feedback, institutional resilience.

**Постановка проблеми.** Оцінювання результатів службової діяльності у системі державної служби є одним із найбільш складних і водночас визначальних елементів стратегічного управління людськими ресурсами у публічному секторі. Еволюція цього інституту відображає глибші зміни у розумінні природи держави, її функцій та механізмів взаємодії з громадянами: від класичної бюрократичної моделі контролю за дотриманням процедур – до



© О. О. Шевченко, 2026

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

підходів, зорієнтованих на результативність, суспільну цінність, підзвітність, професійний розвиток і безперервне вдосконалення діяльності персоналу. У сучасному науковому дискурсі оцінювання вже не зводиться до фіксації формального виконання посадових обов'язків чи присутності посадової особи на робочому місці. Натомість воно постає як комплексний управлінський інструмент, що забезпечує узгодження індивідуальних цілей державного службовця зі стратегічними пріоритетами державного органу, підтримує формування культури доброчесності, дає змогу виявляти потреби у професійному розвитку та сприяє підвищенню організаційної спроможності публічної інституції.

Осмилення цієї трансформації потребує звернення не лише до теоретичних парадигм публічного управління, а й до сучасних міжнародних стандартів, сформульованих у документах OECD [1], SIGMA [2] та EUPAN [3]. Саме ці інституції послідовно підкреслюють, що сучасні системи оцінювання в державній службі мають бути пов'язані з принципами меритократії, професіоналізації, організаційного розвитку, етичної підзвітності та здатності державних органів до адаптації в умовах високої невизначеності. У цьому контексті оцінювання розглядається як механізм, що одночасно підтримує індивідуальну результативність, якість управлінських рішень, розвиток компетентностей та довіру громадян до публічної влади.

Для України зазначена проблематика набуває особливої актуальності у зв'язку з курсом на європейську інтеграцію, триваючою модернізацією системи державного управління та необхідністю забезпечення професійної, політично неупередженої й результативної державної служби в умовах воєнного стану. Чинна нормативна база вже інституціоналізує оцінювання як обов'язковий елемент проходження державної служби: Закон України «Про державну службу» [4] передбачає щорічне оцінювання результатів службової діяльності, а процедурні аспекти його проведення деталізовані в постанові Кабінету Міністрів України № 640 [5] та методичних матеріалах Національного агентства України з питань державної служби [6]. За таких умов оцінювання має розглядатися не як технічна кадрова процедура, а як інструмент реалізації європейських принципів публічної служби, підвищення професіоналізму службовців і зміцнення інституційної стійкості держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика оцінювання державних службовців у сучасних дослідженнях розглядається як складова системи управління людськими ресурсами, що поєднує вимірювання результативності, оцінку професійної компетентності, розвиток персоналу та прийняття кадрових рішень [7;8]. Міжнародні підходи OECD [1] і SIGMA [2] пов'язують оцінювання з принципами меритократії, підзвітності та стратегічного управління персоналом у публічному секторі. В українському науковому дискурсі окрему увагу приділено правовому регулюванню цієї процедури, нормативну основу якої становлять Закон України «Про державну службу», постанова Кабінету Міністрів України № 640 та методичні матеріали НАДС [4–6]. Дослідники акцентують на проблемах суб'єктивності оцінювання, нечіткості критеріїв і потребі вдосконалення чинної моделі [9;10]. Водночас у працях, присвячених асесмент-центрам, компетентнісним методикам і мотивації державних службовців, оцінювання розглядається як інструмент не лише контролю, а й професійного розвитку та модернізації державної служби [11;12].

**Формулювання цілей статті.** Цілі полягають у розкритті еволюції та сутності оцінювання у державній службі як комплексного інструменту стратегічного управління людськими ресурсами, що трансформувалася від бюрократичного контролю за дотриманням процедур до багатовимірної системи, орієнтованої на результативність, професійний розвиток, доброчесність, суспільну цінність та інституційну стійкість публічної служби.

**Виклад основного матеріалу.** Архітектура будь-якої системи оцінювання персоналу фундаментально залежить від панівної парадигми державного управління. Кожна історична епоха пропонувала власні критерії того, що саме вважається «ефективністю» та які індикатори найкраще відображають результативність державного апарату. У цьому сенсі системи оцінювання державних службовців відображають не лише кадрові технології, а й глибші зміни в розумінні природи держави, публічного інтересу та ролі бюрократії у сучасному суспільстві. Фундаментом сучасного розуміння державної служби є ідеальний тип раціональної бюрократії, сформульований німецьким соціологом Максом Вебером. Ця модель виникла як відповідь на патримоніальні системи управління, де посади розподілялися на основі особистої відданості, спорідненості чи фаворитизму [13]. Веберівська парадигма базується на принципах жорсткої ієрархії, чіткого розподілу праці, формалізації процедур, знеособленості (імперсональності) взаємодій та кар'єрного просування на основі професійної кваліфікації.

Сучасність багато в чому підтвердила веберівські прогнози щодо неминучого зростання масштабів та складності бюрократії. Цьому сприяла ціла низка об'єктивних факторів: бурхливий розвиток глобальних фінансових систем, глибока раціоналізація права, масовість виробництва товарів і публічних послуг, зростання потреби у централізації управління на ґрунті новітніх можливостей комунікацій та інформатики, а також безпрецедентне посилення впливу держави на всі сфери соціально-економічного життя суспільства. Проте, щодо оцінювання персоналу, веберівська модель має суттєві обмеження. У цій системі оцінювання має переважно ретроспективний та контролюючий характер. Головним мірилом ефективності державного службовця є його здатність неухильно дотримуватися встановлених правил, інструкцій та регламентів. Оцінюється процес, а не результат; правильність оформлення документів, а не їхній реальний вплив на вирішення суспільної проблеми. Як зазначають критики у поствеберівський період (такі дослідники як Роберт Мертон [14], Алвін Гоулднер [15], Філіпп Селзнік [16],

Пітер Блау [17]), реальна бюрократія не є ідеальною механічною машиною. У її надрах поруч із раціональними компонентами завжди існують нераціональні, поряд із формальними правилами формуються неформальні мережі взаємодії, а знеособленість часто стикається з людським фактором.

Пошуки більш реалістичної моделі бюрократії, яка б враховувала стихійні тенденції формування соціальних організацій, стали основою для подальших реформ. Тим не менш, не варто недооцінювати сильні сторони цієї парадигми. Дослідження доводять, що неупереджена державна адміністрація як ключовий елемент веберівської структури позитивно асоціюється зі здатністю до інновацій, оскільки створює стабільне, передбачуване середовище, в якому працівники не бояться свавілля з боку політичного керівництва.

У відповідь на економічні, фінансові, політичні та інституційні кризи, що розгорнулися у 1970-х роках, виникла гостра потреба у реформуванні роздутих та неефективних бюрократичних апаратів. Відповіддю стала парадигма Нового державного управління (New Public Management, NPM), яка набула найбільшого поширення починаючи з 1980-х років, зокрема у Великій Британії, Австралії, Новій Зеландії, а згодом – через ініціативу National Performance Review – і в США. NPM базується на гіпотезі, що інструменти та стилі управління з приватного сектору можуть бути ефективно перенесені у державний сектор. Головним імперативом стало фокусування на кінцевих результатах (outputs), децентралізації, управлінській автономії, створенні внутрішньої конкуренції в державному секторі та професіоналізації управлінських кадрів. Ця парадигма радикально змінила сутність оцінювання. Замість перевірки дотримання процедур (як у Вебера), NPM запровадило використання Ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI).

Однією з головних тем NPM є система стимулювання (incentivization). Реформатори прагнули відійти від винагородження працівників лише за вислугу років чи туманний «професійний етос публічної служби», натомість пропонуючи системи матеріального стимулювання, засновані на конкретних, вимірюваних досягненнях (Performance Related Pay, PRP). Як зазначається в академічній літературі, занепокоєння урядів фінансовою політикою та зростаючі вимоги громадян до якості послуг створили потужну мотивацію для бюрократів та політиків впроваджувати інновації та оптимізувати витрати.

Однак практика застосування NPM виявила і суттєві недоліки. Надмірна орієнтація на кількісні KPI часто призводила до «тунельного бачення», коли службовці ігнорували ті аспекти роботи, які важко виміряти цифрами (наприклад, емпатію, якість комунікації, командну взаємодію), концентруючись виключно на досягненні показників, за які виплачувався бонус [18]. Крім того, реформи хоч і прагнули зменшити рівень бюрократизації через інформаційні технології, часто призводили до створення нових форм звітності та нових вимог до державного апарату.

Критика надмірної маркетизації та кількісного редукаціонізму NPM призвела до формування концепції Нової суспільної служби (New Public Service, NPS). Цей підхід наголошує, що державні службовці повинні не просто «керувати» процесами (як у NPM) і не просто сліпо виконувати інструкції (як у веберівській моделі), а насамперед «служити» суспільству, забезпечуючи захист демократичних цінностей, прав людини та суспільних інтересів [19]. Оцінювання в парадигмі NPS зміщує фокус на здатність державного службовця до колаборації, рівень його соціальної чутливості, етичність поведінки та здатність залучати громадян до процесу прийняття рішень. Завдяки пріоритетизації потреб громади, послуги стають більш адаптивними та релевантними до реальних соціальних запитів. Крім того, NPS стимулює активну співпрацю між приватними, державними та громадськими суб'єктами, що полегшує обмін ідеями та генерування інноваційних рішень.

Емпіричні дослідження яскраво демонструють ефективність цього підходу. В рамках крос-секційного аналізу впливу різних управлінських парадигм на результативність бюрократії, результати довели статистичну перевагу NPS.

Як видно з таблиці, підхід Нової суспільної служби має найсильніший та найбільш статистично значущий вплив на загальну ефективність бюрократії, залишаючи далеко позаду традиційні веберівські методи та методика NPM. Це свідчить про те, що сучасна система оцінювання державних службовців повинна обов'язково інтегрувати індикатори, що вимірюють їхній внесок у створення суспільного блага та їхні поведінкові (ціннісні) компетенції.

Сучасне оцінювання державних службовців дедалі менше обмежується лінійними кількісними індикаторами та дедалі більше спирається на багатовимірні методика, здатні фіксувати поведінкові прояви, управлінський стиль, комунікативні здібності, етичні орієнтації та інші складові професійної компетентності. Це особливо важливо

Таблиця 1

## Оцінка впливу змінної на продуктивність державного апарату

Управлінська парадигма	Коефіцієнт впливу ( $\beta$ )	Рівень значущості (P-value)
Веберівська парадигма (Weberian Paradigm)	0.16	0.050
Нове державне управління (New Public Management)	0.19	0.044
Нова суспільна служба (New Public Service)	0.58	< 0.001

Джерело [20].

Примітка: Дані відображають стандартизовані коефіцієнти регресії, скоригований  $R^2=0,808$

у випадку *soft skills*, які складно коректно виміряти лише за допомогою формалізованих показників результативності. Саме тому в публічному секторі набувають поширення інструменти, запозичені з організаційної психології та сучасного HRM, зокрема 360-degree feedback, behavioral event interview, assessment center та інші методики структурованої багатоканальної оцінки.

Метод «360 градусів» ґрунтується на одержанні зворотного зв'язку щодо професійної поведінки працівника з кількох джерел: від безпосереднього керівника, колеґ, підлеглих, а також через самооцінювання; у деяких моделях залучаються й зовнішні стейкхолдери. У науковій літературі цей інструмент розглядається як спосіб зменшення одновимірності оцінювання та підвищення чутливості системи до реальної поведінки працівника в організаційному середовищі. На прикладі центрального уряду Республіки Корея П. С. Кім показав, що 360-degree feedback може виконувати не лише розвиткову, а й кадрово-оцінювальну функцію, якщо він вбудований у цілісну систему державної служби та супроводжується належними процедурами інтерпретації результатів [21]. Для українського публічного сектору багатоканальне оцінювання є перспективним насамперед як інструмент діагностики компетентностей, доброчесності та потенціалу професійного розвитку. Показово, що у документах Національної поліції України, підготовлених у межах виконання Державної антикорупційної програми, передбачено використання комп'ютерного тестування, оцінювання «методом 360 градусів», співбесіди та електронної системи формування рейтингу й рекомендацій щодо подальшого навчання поліцейського [22]. Це свідчить про поступове інституційне визнання багатовимірного оцінювання як інструменту професіоналізації, антикорупційної профілактики та вдосконалення кадрових рішень у секторі безпеки.

Одним із найбільш визнаних інструментів оцінювання поведінкових компетентностей є інтерв'ю з поведінковою подією (behavioral event interview – BEI). За підходом Д. МакКлелланда, поведінкове інтерв'ю базується на аналізі реального попереднього досвіду кандидата або службовця, оскільки саме конкретна поведінка в професійних ситуаціях є кращим предиктором майбутньої результативності, ніж декларативні твердження про власні якості [23]. На практиці така модель часто реалізується у логіці Ситуація–Завдання–Дія–Результат (Situation–Task–Action–Result), коли респондент послідовно описує контекст ситуації, поставлене завдання, власні дії та досягнутий результат. Це дозволяє істотно знизити рівень суб'єктивізму порівняно з неструктурованою співбесідою.

В українській практиці компетентнісний підхід до кадрових процедур підтримується методичними рекомендаціями НАДС щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [24]. Хоча ці рекомендації не зводяться виключно до BEI, вони створюють нормативно-методичну основу для структурованого оцінювання кандидатів і працівників за визначеними компетентностями, що логічно кореспондує з міжнародними стандартами поведінкової співбесіди. У цьому контексті компетентнісне інтерв'ю постає як інструмент посилення меритократичної логіки добору й розвитку персоналу. Доповненням до інтерв'ю за компетенціями виступають оцінювальний центр (assessment center) та пов'язані з ним ситуативні завдання, рольові вправи, кейси й групові форми оцінки. У наукових працях підкреслюється, що оцінювальний центр є одним із найбільш придатних інструментів для комплексної діагностики потенціалу працівника, оскільки дозволяє оцінювати компетентності не абстрактно, а в умовах моделювання професійних ситуацій. Це особливо важливо для державної служби, де значна частина рішень потребує аналітичності, комунікативної зрілості, здатності до взаємодії та дотримання етичних стандартів [11].

У сучасних HR-доктринах результати оцінювання розглядаються не як завершення кадрової процедури, а як відправна точка подальшого циклу професійного розвитку. Такий підхід закріплений і в українському законодавстві: Закон України «Про державну службу» визначає щорічне оцінювання як інструмент, пов'язаний не лише з визначенням якості виконання завдань, а й із преміюванням, плануванням кар'єри та виявленням потреби у професійному навчанні. Відповідно, Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та Положення про систему професійного навчання формують нормативний зв'язок між оцінюванням, визначенням потреб у розвитку та організацією підвищення кваліфікації. В українській системі державної служби професійний розвиток дедалі більше вибудовується як окрема інституційна екосистема, що поєднує НАДС, Вищу школу публічного управління, регіональні центри підвищення кваліфікації, заклади вищої освіти та Портал управління знаннями. За даними НАДС, станом на лютий 2025 року Порталом активно користувалися 139 450 публічних службовців, зокрема 125 002 державні службовці, а сама платформа об'єднувала 164 освітні заклади [25]. У публічному звіті за 2024 рік також зазначено, що у Вищій школі публічного управління підвищили кваліфікацію 29 600 публічних службовців, із яких 28 259 навчалися дистанційно, 676 – за змішаною формою та 665 – очно [26]. Це свідчить про інституційне закріплення принципу безперервного професійного навчання та тісного зв'язку між кадровою оцінкою і розвитком компетентностей. Разом із тим кількісне розширення навчання не усуває проблеми його якості та впливу на добробут працівників. Аналітичні матеріали НАДС засвідчують, що у 2021–2023 роках частка учасників професійного навчання, які підвищували кваліфікацію за дистанційною формою, стабільно перебувала в межах 92–93 % щороку [27]. Хоча дистанційний формат є необхідним в умовах війни та територіальної розосередженості персоналу, він водночас створює ризик накладання навчального навантаження на поточні службові обов'язки та посилює проблему браку часу на відновлення. У ширшому міжнародному контексті ця проблема корелює з висновками OECD: за результатами Стандартного опитування ЄС/OECD

державних службовців центрального уряду (Standard EU/OECD Survey of Central Government Public Servants) половина опитаних працівників центральних адміністрацій наприкінці робочого дня почувалися виснаженими, а понад чверть – повідомляють про симптоми професійного вигорання [28].

**Висновки та напрями подальших досліджень.** За таких умов результати оцінювання мають використовуватися не лише для фіксації дефіцитів результативності, а й для виявлення ризиків перевантаження, визначення потреб у психологічній підтримці та побудови безпечного організаційного середовища. Показово, що у 2024 році НАДС започаткувало навчальну програму з підтримки ментального здоров'я публічних службовців під час війни, а серед погоджених програм підвищення кваліфікації наявні й спеціалізовані курси, присвячені діагностиці, запобіганню та профілактиці професійного вигорання державних службовців. Отже, сучасна модель оцінювання в державній службі повинна бути інтегрована з системою Навчання та розвиток (Learning and Development), а також із практиками організаційної стійкості та збереження психоемоційного ресурсу персоналу.

#### Список використаних джерел:

1. OECD. Public Employment and Management 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/gov/public-employment-and-management.htm>
2. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris : OECD; Brussels : European Union, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/the-principles-of-public-administration.htm>
3. European Public Administration Network. EUPAN Strategy Paper 2022–2025 URL: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/01/EUPAN-strategy-paper-2022-2025.pdf>
4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
5. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0>
6. Оцінювання результатів службової діяльності Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
7. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
8. Лук'янова Г. Оцінювання діяльності державних службовців у контексті вдосконалення державної служби. *Veritas: Legal and Psychological-Pedagogical Research*. 2025. Т. 1, № 1. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.23939/veritas2025.01.031>
9. Коломоець Т. О. Щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: чи досконалою є обрана нормативна модель? *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 11. С. 96–104. URL: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/20.pdf>
10. Добрянська Н. В. Правове регулювання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 61–65. DOI: [doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/10](https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/10)
11. Носик О. А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 8–9. С. 47–55. DOI: [doi.org/10.15421/15201727](https://doi.org/10.15421/15201727)
12. Ковальов В. Г., Критенко О. О., Тоцька Т. С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 46–52. DOI: [doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.9](https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.9)
13. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley; Los Angeles; London : University of California Press, 1978. 1469 p. URL: <https://www.ucpress.edu/book/9780520280021/economy-and-society>
14. Merton R. K. Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*. 1940. Vol. 18, No. 4. P. 560–568. URL: <https://www.jstor.org/stable/2570634>
15. Gouldner A. W. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York : Free Press, 1954. 282 p. URL: [https://books.google.com/books/about/Patterns\\_of\\_Industrial\\_Bureaucracy.html?id=pJk3AAAAIAAJ](https://books.google.com/books/about/Patterns_of_Industrial_Bureaucracy.html?id=pJk3AAAAIAAJ)
16. Selznick P. *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley; Los Angeles : University of California Press, 1949. 274 p. URL: <https://catalog.hathitrust.org/Record/004397014>
17. Blau P. M. *The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies*. Chicago : University of Chicago Press, 1955. 269 p. URL: [https://books.google.com/books/about/The\\_Dynamics\\_of\\_Bureaucracy.html?id=4HMfAAAAIAAJ](https://books.google.com/books/about/The_Dynamics_of_Bureaucracy.html?id=4HMfAAAAIAAJ)
18. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4<sup>th</sup> ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. URL: <https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780198795179>
19. Denhardt J. V., Denhardt R. B. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. 4<sup>th</sup> ed. New York : Routledge, 2015. 272 p. URL: <https://www.routledge.com/The-New-Public-Service-Serving-Not-Steering/Denhardt-Denhardt/p/book/9781138891258>

20. Rohman Abd., Suprojo Agung, Sasmito Cahyo, Wulandari Roro. Weberian paradigm, new public service, and new public management: Bureaucracy assessment. *Public Administration Issues*. 2025. P. 52–70. DOI: doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-52-70
21. Kim P. S. Utilising 360-degree feedback in the public sector: A case study of the Korean central government. *Asian Journal of Political Science*. 2001. Vol. 9, No. 2. P. 95–108. DOI: doi.org/10.1080/02185370108434193
22. Заходи Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки з її виконання Національною поліцією України URL: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/document-4-1.pdf>
23. McClelland D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*. 1998. Vol. 9, No. 5. P. 331–339. DOI: doi.org/10.1111/1467-9280.00065
24. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: наказ НАДС від 15.01.2021 № 4-21. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0004859-21>
25. Портал управління знаннями: факти і цифри Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry>
26. Публічний звіт Голови НАДС. 2024 / Національне агентство України з питань державної служби. Київ: НАДС, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf>
27. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>
28. OECD. Workforce Insights from Central Governments. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments\\_2f9080b1-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en.html)

#### References:

1. OECD. (2023). *Public employment and management 2023*. OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/gov/public-employment-and-management.htm>
2. SIGMA. (2023). *The principles of public administration*. OECD; European Union. Available at: <https://www.sigmaxweb.org/publications/the-principles-of-public-administration.htm>
3. European Public Administration Network. (n.d.). *EUPAN strategy paper 2022–2025*. Available at: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/01/EUPAN-strategy-paper-2022-2025.pdf>
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII* [On civil service: Law of Ukraine from Dec 10, 2015, No. 889-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsiniuvannia rezul'tativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.08.2017 № 640* [On approval of the Procedure for evaluating the results of official activities of civil servants: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from Aug 23, 2017, No. 640]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF>
6. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (n.d.). *Otsiniuvannia rezul'tativ sluzhbovoi diialnosti* [Evaluation of the results of official activity]. Available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-nderzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezul'tativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
7. Zelinskyi, S. E. (2016). *Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtiv: monohrafiia* [Theoretical and methodological principles of comprehensive evaluation of civil servants: Monograph]. NADU.
8. Lukianova, H. (2025). Otsiniuvannia diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv u konteksti vdoskonalennia derzhavnoi sluzhby [Evaluation of civil servants' activities in the context of civil service improvement]. *Veritas: Legal and Psychological-Pedagogical Research*, 1(1), 31–37. <https://doi.org/10.23939/veritas2025.01.031>
9. Kolomoiets, T. O. (2018). Shchorichne otsiniuvannia rezul'tativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini: chy doskonaloiu ye obrana normatyvna model? [Annual evaluation of the results of official activity of civil servants in Ukraine: Is the chosen normative model perfect?]. *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo*, (11), 96–104. Available at: <https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/11/20.pdf>
10. Dobrianska, N. V. (2025). Pravove rehuliuвання otsiniuvannia rezul'tativ sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Legal regulation of performance evaluation of civil servants in Ukraine: Problems and prospects of development]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Yurydychni nauky*, 36(1), 61–65. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/10>
11. Nosyk, O. A. (2017). Vprovadzhennia asesment-tsentriv yak chynnyk efektyvnoho rozvytku sluzhb upravlinnia personalom derzhavnykh orhaniv [Implementation of assessment centers as a factor in the effective development of human resource management services of state bodies]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 5(8–9), 47–55. <https://doi.org/10.15421/15201727>

12. Kovalov, V. H., Krytenko, O. O., & Totska, T. S. (2022). Mekhanizmy motyvatsii derzhavnykh sluzhbovtziv [Mechanisms of civil servants motivation]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, (1), 46–52. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-1.9>
13. Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press. Available at: <https://www.ucpress.edu/book/9780520280021/economy-and-society>
14. Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560–568. <https://www.jstor.org/stable/2570634>
15. Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press. Available at: [https://books.google.com/books/about/Patterns\\_of\\_Industrial\\_Bureaucracy.html?id=pJk3AAAAIAAJ](https://books.google.com/books/about/Patterns_of_Industrial_Bureaucracy.html?id=pJk3AAAAIAAJ)
16. Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press. Available at: <https://catalog.hathitrust.org/Record/004397014>
17. Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies*. University of Chicago Press. Available at: [https://books.google.com/books/about/The\\_Dynamics\\_of\\_Bureaucracy.html?id=4HMfAAAAIAAJ](https://books.google.com/books/about/The_Dynamics_of_Bureaucracy.html?id=4HMfAAAAIAAJ)
18. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press. Available at: <https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780198795179>
19. Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge. Available at: <https://www.routledge.com/The-New-Public-Service-Serving-Not-Steering/Denhardt-Denhardt/p/book/9781138891258>
20. Rohman, A., Suprojo, A., Sasmito, C., & Wulandari, R. (2025). Weberian paradigm, new public service, and new public management: Bureaucracy assessment. *Public Administration Issues*, 52–70. [doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-52-70](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-52-70)
21. Kim, P. S. (2001). Utilising 360-degree feedback in the public sector: A case study of the Korean central government. *Asian Journal of Political Science*, 9(2), 95–108. <https://doi.org/10.1080/02185370108434193>
22. Natsionalna politsiia Ukrainy. (n.d.). *Zakhody Derzhavnoi antykoruptsiinoi prohramy na 2023–2025 roky z yii vykonannia Natsionalnoiu politsiieiu Ukrainy* [Measures of the State Anti-Corruption Program for 2023–2025 on its implementation by the National Police of Ukraine]. Available at: <https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/uploaded-files/document-4-1.pdf>
23. McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>
24. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2021). *Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo okremykh pytan vyznachennia spetsialnykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii «B» i «V», ta pidhotovky umov provedennia konkursu: nakaz NADS vid 15.01.2021 № 4-21* [On approval of Methodological recommendations regarding certain issues of determining special requirements for persons applying for civil service positions of categories “B” and “V”, and preparing the conditions for holding a competition: Order of NACS from Jan 15, 2021, No. 4-21 Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0004859-21>
25. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (n.d.). *Portal upravlinnia znanniamy: fakty i tsyfry* [Knowledge management portal: Facts and figures]. Available at: <https://nads.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry>
26. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2024). *Publichnyi zvit Holovy NADS. 2024* [Public report of the Head of NACS. 2024]. NADS. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/>
27. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (n.d.). *Rozvytok systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad u 2021–2023 rr.* [Development of the professional training system for civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials, and deputies of local councils in 2021–2023]. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>
28. OECD. (2025). *Workforce insights from central governments*. OECD Publishing. Available at: [https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments\\_2f9080b1-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en.html)

Дата першого надходження статті до видання: 12.04.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**В. Г. Ковальов**, кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри публічного управління  
та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

## МИТНА ЛОГІСТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ПРОЦЕДУР МИТНОГО КОНТРОЛЮ ТА ОФОРМЛЕННЯ

У статті досліджено митну логістику як інституційний інструмент стандартизації процедур митного контролю та оформлення. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі митних адміністрацій у забезпеченні безпеки міжнародної торгівлі, зниженні транзакційних витрат і наближенні національних процедур до міжнародних стандартів. Метою статті є узагальнення теоретичних і нормативних засад митної логістики, визначення її ключових компонентів та оцінка їх значення для стандартизації митних процедур в Україні. Методологічну основу становлять системний, інституційний, функціональний і порівняльний підходи, а також аналіз міжнародних стандартів ВМО, Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі, документів СЕК ООН і наукових праць, присвячених e-Customs, Single Window, управлінню ризиками, TRS та постмитному контролю. Обґрунтовано, що митна логістика виходить за межі традиційного розуміння митного оформлення та постає як цілісна система координації матеріальних, інформаційних і документарних потоків у межах транскордонного переміщення товарів. Встановлено, що її ефективність визначається рівнем стандартизації процедур, якістю митних даних, міжвідомчою сумісністю інформаційних систем, використанням ризик-орієнтованого підходу та розвитком постмитного аудиту. Доведено, що цифровізація митного адміністрування, впровадження єдиного вікна та систематичне застосування TRS створюють передумови для підвищення прозорості, передбачуваності та результативності митного контролю. Окреслено основні проблеми розвитку митної логістики в Україні: фрагментованість IT-інфраструктури, недостатню автоматизацію управління ризиками, обмежене використання постмитного контролю та неповну імплементацію міжнародних стандартів. Зроблено висновок, що розвиток митної логістики є стратегічним напрямом модернізації публічного управління у митній сфері.

Ключові слова: митна логістика, митний контроль, митне оформлення, стандартизація процедур, публічне управління, електронна митниця, єдине вікно, управління ризиками, постмитний контроль, Time Release Study.

### **V. G. Kovalov. Customs logistics as an element of the standardization of customs control and clearance procedures**

The article examines customs logistics as an institutional instrument for the standardization of customs control and clearance procedures within the system of public administration. The relevance of the topic is determined by the growing role of customs authorities in ensuring the security of international trade, reducing transaction costs, increasing the predictability of border procedures, and aligning national administrative practices with international standards. The purpose of the article is to generalize the theoretical and regulatory foundations of customs logistics, identify its key structural components, and assess their significance for the standardization of customs procedures in Ukraine. The methodological framework combines systemic, institutional, functional, and comparative approaches. The study is based on the analysis of international standards and methodological instruments, including the Revised Kyoto Convention, the WTO Trade Facilitation Agreement, the WCO Data Model, the WCO Time Release Study Guide, and UNECE Recommendation No. 33 on Single Window, as well as scientific publications addressing e-Customs, risk management, post-clearance control, and supply chain integration.

It is substantiated that customs logistics should not be reduced to a narrow set of border formalities or transport-related operations. Instead, it should be understood as an integrated system of coordination of material, informational, and documentary flows in cross-border trade. The study demonstrates that the effectiveness of customs logistics depends on the degree of procedural standardization, interoperability of information systems, quality of customs data, implementation of risk-based control, and the development of post-clearance audit mechanisms. Particular attention is paid to the role of digital solutions, especially e-Customs and Single Window systems, as well as to Time Release Study as a tool for measuring the actual performance of customs reforms. The article identifies major constraints affecting the development of customs logistics in Ukraine, including fragmented IT infrastructure, insufficient automation of risk management, limited practical use of post-clearance control, and incomplete implementation of international standards. It is concluded that customs logistics should be regarded as a strategic direction for the modernization of public administration in the customs sphere, since it enables a balance between trade facilitation, fiscal effectiveness, and regulatory control.

Key words: customs logistics; customs control; customs clearance; standardization of procedures; public administration; e-Customs; Single Window; risk management; post-clearance control; Time Release Study.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації торгівлі, цифрової трансформації державного управління та посилення вимог до безпеки міжнародних ланцюгів постачання митні адміністрації дедалі більше виконують не лише фіскальну і контрольну, а й логістично-координаційну функцію. За таких обставин ефективність митного контролю та оформлення визначається вже не стільки кількістю перевірок або жорсткістю



адміністративних процедур, скільки здатністю держави забезпечити стандартизоване, передбачуване, технологічно сумісне та ризик-орієнтоване середовище для переміщення товарів через митний кордон [1–3]. Саме тому митна логістика набуває значення не допоміжного прикладного інструменту, а важливого елемента сучасної системи публічного управління у митній сфері. Отже, наукова проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування митної логістики як елемента стандартизації процедур митного контролю та оформлення, а також у виявленні тих функціональних компонентів і міжнародних інструментів, які забезпечують її практичну результативність у системі публічного управління. Розв'язання цієї проблеми є важливим як для розвитку теорії державного управління у митній сфері, так і для вироблення практичних підходів до модернізації митної системи України відповідно до сучасних вимог безпеки, ефективності та сприяння торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наявних наукових та нормативно-правових джерел дозволяє стверджувати, що виразно простежуються дві групи. Перша – це міжнародні стандарти та методичні документи, які задають нормативну архітектуру митних процедур: Переглянута Кіотська конвенція [1], Угода СОТ про спрощення процедур торгівлі [2], Модель даних ВМО (WCO Data Model) [3], Посібник з дослідження часу випуску ВМО (WCO Time Release Study Guide) [4], Рекомендація № 33 ЄЕК ООН щодо єдиного вікна (Recommendation No. 33 UNECE on Single Window) [5]. Друга – власне наукові праці, які пояснюють, як ці стандарти впливають на логістику, витрати, цифровізацію, ризик-менеджмент і пост-митний контроль. Саме поєднання цих двох груп дозволяє розглядати митну логістику не як вузьку транспортно-складську функцію, а як частину ширшої системи управління транскордонними потоками даних, документів, ризиків і часу проходження кордону.

Основу для розуміння сучасних процесів закладають праці А. Грейнджера, Дж. Корінек і П. Сурдін, К. Манн. У роботі А. Грейнджера доведено, що trade facilitation охоплює не лише спрощення формальностей, а й гармонізацію, стандартизацію та модернізацію процедур на межі взаємодії бізнесу і держави [6]. Праця Дж. Корінек і П. Сурдін показує, що якість логістичних послуг прямо пов'язана з митними процедурами та прикордонним адмініструванням [9], тоді як К. Манн розглядає логістику ланцюгів постачання і сприяння торгівлі (trade facilitation) як макроекономічний чинник побудови системи конкурентоспроможності торгівлі [13]. У сукупності ці дослідження формують важливий висновок: митна логістика – це не допоміжна функція до митного оформлення, а інтегрований інституційний механізм зниження транзакційних витрат у міжнародній торгівлі. Цифровий вимір проблеми найбільш повно розкрито в роботах М. Раус, Б. Флюгге, Р. Бутельє, Д. Хескета, Дж. Хінтси та співавторів, Л. Урчіуолі та співавторів. М. Раус та колеги аналізують е-митницю (e-customs) як інновацію публічної інфраструктури, а не лише як ІТ-рішення [7]. Д. Хескет показує, що майбутнє митного контролю зміщується від перевірки імпортової декларації до управління потоками електронних даних уздовж усього логістичного ланцюга [8]. Дослідження Дж. Хінтси та співавторів, а також Л. Урчіуолі та співавторів доводять, що ефективність e-customs залежить від зручності сервісу для бізнесу, повторного використання даних, міжвідомчої сумісності та усунення бар'єрів запровадження [10; 14]. У цьому контексті Модель даних ВМО і Рекомендація № 33 ЄЕК ООН щодо єдиного вікна виступають не просто технічними довідниками, а стандартами, що уможливають єдине вікно, повторне використання даних і сумісність регуляторних систем.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні митної логістики як елемента стандартизації процедур митного контролю та оформлення, а також у визначенні її функціональних компонентів, інституційних механізмів і міжнародних стандартів, що забезпечують підвищення ефективності митного адміністрування в системі публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Митна логістика як самостійна наукова категорія сформувалася на стику двох взаємопов'язаних дослідницьких напрямів: класичного митного адміністрування та сучасної теорії управління ланцюгами постачання. У такому ракурсі вона постає не лише як сукупність процедур, пов'язаних із переміщенням товарів через митний кордон, а як цілісна система координації матеріальних, інформаційних і документарних потоків у межах транскордонного руху товарів. Саме в цьому контексті О. М. Ніфатова трактує митну логістику як комплекс процесів, пов'язаних із переміщенням товарів через митний кордон, що охоплює управління інформаційними, матеріальними та документарними потоками з метою мінімізації часових і вартісних витрат [20]. Таке визначення дає підстави розглядати митну логістику як інтегровану функціональну підсистему зовнішньоекономічної діяльності, у якій поєднуються правові, організаційні, інформаційно-технологічні та управлінські компоненти. Генеза концепції митної логістики безпосередньо пов'язана з еволюцією міжнародних підходів до спрощення процедур торгівлі та гармонізації митного регулювання.

У фундаментальному дослідженні А. Грейнджера обґрунтовано, що митні процедури не можуть більше розглядатися виключно як автономний регуляторний інструмент державного контролю, оскільки вони є структурним елементом глобальних торговельних і логістичних ланцюгів [6]. Такий підхід означав важливий методологічний зсув: митне оформлення почало тлумачитися не лише як форма реалізації фіскальної та контрольної функцій держави, а і як механізм забезпечення безперервності, передбачуваності та ефективності міжнародного товарообігу. Саме ця концептуальна трансформація створила теоретичне підґрунтя для становлення митної логістики як міждисциплінарної галузі знань, що поєднує інструменти митного контролю, логістичного менеджменту та цифрового адміністрування.

Нормативне підґрунтя розвитку митної логістики закладене в Переглянутій Кіотській конвенції ВМО, яка інституціоналізувала базові принципи сучасного митного управління. До таких принципів належать стандартизація та спрощення митних процедур, застосування системи управління ризиками, широке використання інформаційних технологій, розвиток пост-аудиту та формування партнерських відносин між митними органами і добросовісними учасниками зовнішньої торгівлі [1]. У науковому вимірі значення Конвенції полягає в тому, що вона закріпила перехід від суцільного контрольного підходу до селективної, ризик-орієнтованої та сервісно спрямованої моделі митного адміністрування, яка є концептуальною основою сучасної митної логістики.

Подальший розвиток ці підходи отримали в Угоді СОТ про спрощення процедур торгівлі, яка надала ідеям спрощення, прозорості та передбачуваності не лише рекомендаційного, а й зобов'язального характеру для держав-членів. Угода конкретизує вимоги щодо забезпечення прозорості митного регулювання, прийняття попередніх рішень, функціонування механізмів адміністративного та судового оскарження, впровадження інституту єдиного вікна, а також скорочення часових витрат на проходження митних формальностей [2]. З позицій митної логістики це означає поступове формування міжнародно узгодженого середовища, у якому митні процедури мають бути не перешкодою для руху товарів, а інструментом упорядкування й оптимізації транскордонних потоків. Відтак сучасна митна логістика дедалі більше спирається на стандартизовані процедури, цифрові рішення, обмін даними в режимі реального часу та інституційно закріплену координацію між державою і бізнесом.

Принципово важливим теоретичним здобутком сучасних досліджень у сфері митної логістики є переосмислення митного контролю крізь призму неперервного ланцюга постачання. У цьому контексті Д. Хескет обґрунтовує необхідність зміщення акценту з «реактивного» контролю, що здійснюється безпосередньо в пункті пропуску або під час митного оформлення, на «проактивний» моніторинг, який має розпочинатися ще на етапі виникнення зовнішньоекономічної операції та укладення комерційної угоди [8]. Такий підхід означає, що митна логістика повинна забезпечувати безперервний, структурований і стандартизований обіг даних задовго до фактичного перетину митного кордону товаром. Відповідно, митний контроль у сучасному розумінні дедалі більше трансформується з подієво-локалізованої процедури у складову інтегрованого управління транскордонним рухом товарів, документів та інформації.

У макроекономічному вимірі значення митної логістики переконливо розкривається у працях К. Манн, яка розглядає ефективні ланцюги постачання та логістичну інфраструктуру як один із ключових елементів торговельної політики держави [13]. Науковиця підкреслює, що неефективне митне адміністрування фактично набуває ознак нетарифного бар'єра, оскільки спричиняє додаткові часові затримки, підвищує транзакційні витрати та знижує конкурентоспроможність суб'єктів зовнішньої торгівлі. Кількісний вимір цієї залежності простежується у дослідженні Дж. Корінек і П. Сурдін, які доводять, що підвищення якості логістичних послуг на один пункт за Індексом логістичної ефективності Світового банку корелює зі зростанням двосторонньої торгівлі на 12–25 % [9]. Отже, у науковому дискурсі митна логістика постає не лише як інструмент операційної оптимізації, а і як чинник макроекономічної результативності зовнішньоторговельної політики.

Суттєвий внесок у розвиток цього напрямку зробили А. Грейнджер, Р. Гуйден, Б. Руканова та Я.-Х. Тан, які здійснили одне з перших комплексних досліджень витрат, пов'язаних із перетином кордону в межах ланцюга постачання. Автори дійшли висновку, що витрати, зумовлені митними та прикордонними процедурами, становлять вагомий частку загальної вартості зовнішньоторговельної операції та можуть бути істотно скорочені завдяки підвищенню рівня координації і вдосконаленню обміну даними між усіма учасниками логістичного процесу [18]. При цьому дослідження К. Моріні та співавторів показує, що сприяння торгівлі (trade facilitation) не обов'язково веде до втрати фіскального контролю: за належної організації спрощення і контроль не суперечать один одному [17]. У цьому аспекті митна логістика розглядається як механізм синхронізації дій державних органів, перевізників, митних брокерів, операторів складів та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що в сукупності забезпечує зниження непродуктивних витрат і підвищення передбачуваності міжнародних поставок.

Міжнародна нормативна основа митної логістики формується на кількох взаємопов'язаних рівнях – глобальних конвенцій і багатосторонніх угод, спеціалізованих технічних стандартів міжнародних організацій, а також інструментів регіональної та функціональної гармонізації. Саме така багаторівнева архітектура забезпечує стандартизацію процедур митного контролю та оформлення, а також створює підґрунтя для інтероперабельності національних систем митного адміністрування. Основні міжнародні інструменти стандартизації митних процедур узагальнено в таблиці 1.

Важливим технічним доповненням до зазначених правових інструментів є Модель даних WCO [3], яка стандартизує склад, структуру та формати електронних наборів даних, необхідних для митного декларування і супроводу зовнішньоторговельних операцій. Її значення полягає в забезпеченні технологічної сумісності між національними інформаційними системами різних країн, що є необхідною умовою реалізації концепції «безперервної» торгівлі, електронного документообігу та інтегрованих цифрових платформ митного адміністрування. Відтак стандартизація даних виступає не допоміжним технічним інструментом, а однією з ключових передумов ефективної митної логістики.

## Основні міжнародні інструменти стандартизації митних процедур

Інструмент	Зміст / ключові положення	Значення для митної логістики
Переглянута Кіотська конвенція (WCO, 1999/2006)	Принципи спрощення і гармонізації митних процедур; стандарти електронного декларування та управління ризиками	Базовий міжнародний стандарт сучасного митного адміністрування, що закладає інституційну основу для уніфікації процедур
Угода СОТ про спрощення торгівлі (TFA, 2017)	Зобов'язання щодо прозорості, попередніх рішень, єдиного вікна, управління ризиками та транзиту	Формує обов'язкові міжнародні орієнтири для зменшення процедурних бар'єрів у торговельній логістиці
Модель даних WCO (WCO Data Model)	Стандартизація митних наборів даних та форматів електронного обміну між торговими партнерами і адміністраціями	Є технічною основою взаємосумісності національних митних ІТ-систем
Рекомендація ЄЕК ООН № 33 (Single Window)	Методологія створення єдиного вікна для обміну даними між бізнесом і державою	Визначає концептуальні та організаційні засади формування національних систем «єдиного вікна»

Джерело: Складено автором на основі [1; 2; 3; 5; 23].

Особливе місце в системі міжнародних стандартів посідає ризик-орієнтований підхід. Рамкові стандарти Всесвітньої митної організації із забезпечення безпеки та спрощення міжнародної торгівлі (SAFE Framework) закріплюють управління ризиками як один із базових механізмів сучасної митної логістики, що дозволяє поєднати завдання безпеки, контролю та сприяння законній торгівлі. Емпіричне підтвердження ефективності цього підходу міститься у дослідженні Й. Білян і А. Трайкова, які на прикладі Македонії доводять, що впровадження систем управління ризиками дає змогу скоротити частку фізичних перевірок товарів одночасно з поліпшенням показників виявлення митних правопорушень [11]. Це засвідчує реалізацію фундаментального принципу митної логістики, за яким спрощення процедур для сумлінних операторів має поєднуватися з посиленням контролем щодо операцій і вантажів із підвищеним рівнем ризику.

Нормативного закріплення цей підхід набув в Угоді СОТ про спрощення процедур торгівлі, яка прямо зобов'язує митні адміністрації застосовувати механізми управління ризиками під час здійснення митного контролю [2]. Отже, ризик-менеджмент перестає бути лише елементом модернізаційної політики окремих адміністрацій і набуває статусу загальноновизнаного міжнародного стандарту митного адміністрування. У цьому зв'язку показовим є дослідження Г. Разумей та М. Разумей, присвячене стану впровадження інтегрованого управління митними ризиками в Україні. Автори відзначають певний прогрес у запровадженні окремих інструментів ризик-орієнтованого контролю, проте водночас акцентують увагу на наявності системних проблем, зумовлених фрагментарністю управлінських рішень, недостатньою узгодженістю процедур і потребою в подальшій інституційній інтеграції [19]. У ширшому науковому контексті це свідчить про те, що ефективність митної логістики визначається не лише наявністю окремих цифрових або процедурних інструментів, а передусім ступенем їх системної узгодженості в межах єдиної моделі митного управління.

Митна логістика як система стандартизованих процедур охоплює комплекс взаємопов'язаних функціональних компонентів, кожен із яких виконує окрему, але концептуально узгоджену роль у забезпеченні ефективного, передбачуваного та безпечного переміщення товарів через митний кордон. Її системний характер виявляється в тому, що результативність митного адміністрування визначається не ізольованою дією окремих інструментів, а рівнем їхньої процедурної, інформаційної та інституційної узгодженості. У цьому сенсі митна логістика постає як інтегрована модель організації митного контролю й оформлення, в якій стандартизація процедур поєднується з цифровізацією, ризик-орієнтованим підходом, міжвідомчою координацією та пост-митним аудитом.

Електронна митниця в сучасній науковій літературі розглядається не лише як цифровий інструмент подання декларацій, а як інституційна форма трансформації митного адміністрування загалом. Зокрема, М. Раус, Б. Флюгге та Р. Бутельє трактують e-Customs як специфічний прояв електронного врядування, впровадження якого потребує не просто технічної модернізації, а комплексного реінжинірингу організаційних процесів, нормативного середовища та моделей міжвідомчої взаємодії [7]. У такому підході цифровізація митної сфери постає не як автоматизація наявних процедур, а як перегляд самої логіки їх побудови. Важливим є висновок про те, що ефективність e-Customs визначається не рівнем технологічної оснащеності як таким, а ступенем інтегрованості електронних рішень у ширшу екосистему державних інформаційних систем. Це означає, що електронне декларування, автоматизований обмін даними та цифрова взаємодія з іншими регуляторами набувають реальної результативності лише за умови функціональної сумісності та нормативної узгодженості всіх задіяних інституцій.

Емпіричні результати, отримані Дж. Хінтсою, Т. Манністо, Л. Урчіуолі та М. Гранквістом на основі опитування швейцарських компаній, свідчать про те, що ефективно організована електронна митниця сприяє скороченню як прямих, так і непрямих витрат бізнесу на дотримання митних вимог, одночасно підвищуючи прозорість

і передбачуваність процедур [10]. Цей висновок має принципове значення для митної логістики, оскільки підтверджує, що стандартизовані цифрові рішення зменшують не лише адміністративне навантаження, а й загальну невідповідність у русі товарів через кордон. Подальший розвиток цієї проблематики представлено в роботі Л. Урчіуолі та співавторів, де систематизовано чинники, що сприяють або, навпаки, перешкоджають запровадженню е-митниці у глобальному вимірі [14]. Автори доводять, що критичними передумовами успішного функціонування е-Customs є інституційна готовність, належний рівень координації між органами державної влади, а також здатність митної адміністрації діяти в межах єдиної інформаційної архітектури. Таким чином, електронна митниця в системі митної логістики виступає базовим механізмом стандартизації, який забезпечує уніфікацію процедур, прискорення документообігу та підвищення керованості митного контролю.

Концепція єдиного вікна посідає центральне місце в сучасній архітектурі стандартизації митних процедур, оскільки забезпечує інтеграцію різноманітних регуляторних вимог у межах єдиного каналу взаємодії між бізнесом і державою. Методологічне підґрунтя цієї моделі закладено в Рекомендації ЄЕК ООН № 33 [5] та Дорожній карті ЮНКТАД [23], у яких єдине вікно визначається як система, що дає змогу торговим операторам подавати всі необхідні дані та документи для імпорту, експорту й транзиту через одну точку доступу. У функціональному вимірі єдине вікно є не лише цифровою платформою, а й інструментом процедурної уніфікації. Його впровадження вимагає гармонізації форм документів, форматів обміну даними, послідовності дій та розподілу повноважень між митними і суміжними контролюючими органами. Саме тому Single Window слід розглядати як один із ключових механізмів стандартизації митної логістики, оскільки воно трансформує розрізнені адміністративні процедури в скоординовану систему обробки інформації. Емпіричну значущість цього інструменту підтверджує дослідження К. Тосевської-Трпцевської, виконане на прикладі Республіки Македонія. Авторка доводить, що комплексне впровадження єдиного вікна в поєднанні зі спрощеними митними процедурами забезпечує скорочення часу оформлення та зниження операційних витрат бізнесу [15]. При цьому особливо важливим є висновок про те, що позитивний ефект досягається насамперед за умови одночасного реформування самих процедур, а не лише цифровізації вже наявного паперового документообігу. Для України цей висновок має методологічне значення, оскільки вказує на необхідність розглядати єдине вікно не як ізольований ІТ-проект, а як інструмент комплексної реорганізації митного адміністрування.

У системі сучасної митної логістики особливе значення має не лише впровадження стандартів і процедур, а й наявність інструментів об'єктивного вимірювання їх результативності. Саме з цією метою Всесвітня митна організація розробила методологію дослідження з часом вивільнення (Time Release Study – TRS), яка є стандартизованим підходом до вимірювання часу, що минає між прибуттям товару та його фактичним випуском митницею [4]. Значення TRS полягає в тому, що цей інструмент дозволяє перейти від декларативної оцінки реформ до емпірично обґрунтованого аналізу ефективності митних процедур. С. Мацуда розглядає TRS не лише як техніку вимірювання, а як повноцінний інструмент управління змінами в митній сфері [12]. Науковець обґрунтовує, що регулярне проведення таких досліджень дає змогу виявляти вузькі місця в процедурах оформлення, оцінювати реальний ефект адміністративних реформ і здійснювати порівняння між окремими пунктами пропуску, логістичними коридорами та юрисдикціями. У цьому значенні TRS виконує одночасно діагностичну, моніторингову та комунікаційну функції, оскільки його результати є важливими як для митних адміністрацій, так і для бізнес-середовища. Для митної логістики TRS має особливу цінність тому, що дозволяє кількісно оцінити вплив стандартизації процедур, цифровізації та міжвідомчої координації на фактичний час переміщення товарів через кордон. Отже, цей інструмент є не лише засобом контролю за адміністративною ефективністю, а й важливим елементом науково обґрунтованого проектування митних реформ.

Сучасна митна логістика дедалі більше орієнтується на перенесення частини контрольних дій із безпосереднього моменту перетину кордону на наступні етапи перевірки відповідності. У цьому контексті особливого значення набуває постмитний контроль, який дає змогу поєднати прискорення товарообігу з належним рівнем митного нагляду. А. Грейнджер, аналізуючи підходи до митного менеджменту в транснаціональних компаніях, показує, що ефективне управління митними процедурами є важливою складовою корпоративної конкурентоспроможності в умовах глобальної торгівлі [16]. На думку дослідника, митний менеджмент перестає бути допоміжною функцією та набуває стратегічного значення для забезпечення безперервності поставок, передбачуваності витрат і мінімізації регуляторних ризиків. У цій логіці постмитний контроль постає як інструмент, що дозволяє зміщувати частину контрольних заходів із етапу фізичного пропуску товару на етап подальшого аудиту документів, облікових систем і діяльності оператора. Такий підхід відповідає загальній тенденції розвитку митної логістики, за якої швидкість випуску товарів досягається не шляхом послаблення контролю, а завдяки його структурній перебудові та більш раціональному розподілу контрольних дій у часі.

У вітчизняному контексті цю проблематику ґрунтовно розглядають О. Федотов і А. Назарко, які досліджують еволюцію законодавчого регулювання постмитного контролю в Україні [22]. Автори констатують істотний прогрес у формуванні нормативної бази, проте водночас вказують на збереження низки операційних проблем, пов'язаних із правозастосуванням, процедурною послідовністю та практичною реалізацією відповідних механізмів. Це свідчить про те, що нормативне закріплення постмитного контролю саме по собі ще не гарантує його ефективності без

належного інституційного забезпечення. Ці роботи впливають з попередніх досліджень О. Федотов і О. Зотенко, які досліджують практику управління ризиками при митному огляді товарів в Україні. Їхні висновки вказують на наявність проблем у методології оцінювання ризиків, інформаційному забезпеченні та практичному використанні профілів ризику під час митного огляду [21]. У ширшому контексті це підтверджує, що постмитний контроль, так само як і ризик-орієнтоване адміністрування, повинен розглядатися як складова єдиної системи митної логістики, де стандартизація процедур має супроводжуватися розвитком аналітичних інструментів, цифрових даних і належної організаційної спроможності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що митна логістика в сучасних умовах має розглядатися не як допоміжний елемент організації переміщення товарів, а як самостійний інституційний механізм стандартизації процедур митного контролю та оформлення.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з кількома напрямками. Насамперед потребують поглиблення методики оцінювання ефективності митної логістики на основі кількісних показників часу, витрат, якості даних та результативності ризик-орієнтованого контролю. Перспективним є також дослідження інтеперабельності митних ІТ-систем України з європейськими цифровими платформами, ролі єдиного вікна у міжвідомчій координації, а також інституційних механізмів розвитку постмитного контролю й авторизованих економічних операторів. Окрему наукову цінність має вивчення впливу цифрової трансформації, аналітики даних та автоматизованого профілювання ризиків на якість публічного управління у митній сфері. У цілому подальші дослідження мають бути спрямовані на формування цілісної моделі митної логістики, адаптованої до потреб України та узгодженої з міжнародними стандартами спрощення торгівлі, безпеки та ефективного адміністрування.

#### Список використаних джерел:

1. World Customs Organization. International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (as amended). URL: [https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf\\_revised\\_kyoto\\_conv.aspx](https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf_revised_kyoto_conv.aspx)
2. World Trade Organization. Agreement on Trade Facilitation: legal texts. URL: [https://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/tfa\\_e.htm](https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/tfa_e.htm)
3. World Customs Organization. WCO Data Model. URL: <https://www.wcoomd.org/DataModel>
4. World Customs Organization. Time Release Study Guide. Version 4. 2025. URL: <https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/time-release-study.aspx>
5. United Nations Economic Commission for Europe. Recommendation No. 33: Recommendation and Guidelines on Establishing a Single Window to Enhance the Efficient Exchange of Information between Trade and Government. 2020 edition. URL: <https://unece.org/trade/publications/recommendation-no33-recommendation-and-guidelines-establishing-single-window>
6. Grainger A. Customs and Trade Facilitation: From Concepts to Implementation. *World Customs Journal*. 2008. Vol. 2, No. 1. P. 17–30. DOI: <https://doi.org/10.55596/001c.91315>.
7. Raus M., Flügge B., Boutellier R. Electronic customs innovation: An improvement of governmental infrastructures. *Government Information Quarterly*. 2009. Vol. 26, No. 2. P. 246–256. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.11.008>.
8. Hesketh D. Seamless Electronic Data and Logistics Pipelines Shift Focus From Import Declarations to Start of Commercial Transaction. *World Customs Journal*. 2009. Vol. 3, No. 1. P. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.55596/001c.91352>.
9. Korinek J., Sourdin P. To What Extent Are High-Quality Logistics Services Trade Facilitating? *OECD Trade Policy Papers*. 2011. No. 108. DOI: <https://doi.org/10.1787/5kggdthrlzn-en>.
10. Hintsä J., Männistö T., Urciuoli L., Granqvist M. Future Development of e-Customs: A Survey Study with Swiss Companies. *International Journal of Electronic Government Research*. 2012. Vol. 8, No. 4. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.4018/jegr.2012100101>.
11. Biljan J., Trajkov A. Risk Management and Customs Performance Improvements: The Case of the Republic of Macedonia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 44. P. 301–313. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.033>.
12. Matsuda S. The Time Release Study as a Performance Measurement Tool for a Supply Chain and an International Corridor. *World Customs Journal*. 2012. Vol. 6, No. 1. P. 79–92. DOI: <https://doi.org/10.55596/001c.92741>.
13. Mann C. L. Supply Chain Logistics, Trade Facilitation and International Trade: A Macroeconomic Policy View. *Journal of Supply Chain Management*. 2012. Vol. 48, No. 3. P. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03270.x>.
14. Urciuoli L., Hintsä J., Ahokas J. Drivers and barriers affecting usage of e-Customs – A global survey with customs administrations using multivariate analysis techniques. *Government Information Quarterly*. 2013. Vol. 30, No. 4. P. 473–485. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.001>.
15. Tosevska-Trpcevska K. Effects of the Implementation of Single Window and Simplified Customs Procedures in the Republic of Macedonia. *World Customs Journal*. 2014. Vol. 8, No. 1. P. 51–62. DOI: <https://doi.org/10.55596/001c.92975>.

16. Grainger A. Customs Management in Multinational Companies. *World Customs Journal*. 2016. Vol. 10, No. 2. P. 17–36. DOI: <https://doi.org/10.55596/001c.115414>.
17. Morini C., Porto P. C. de Sá, Inácio E. Trade Facilitation and Customs Revenue Collection: Is That a Paradox? *World Customs Journal*. 2017. Vol. 11, No. 2. P. 23–36. DOI: <https://doi.org/10.55596/001c.115697>.
18. Grainger A., Huiden R., Rukanova B., Tan Y.-H. What Is the Cost of Customs and Borders Across the Supply Chain?... and How to Mitigate the Cost Through Better Coordination and Data Sharing. *World Customs Journal*. 2018. Vol. 12, No. 2. P. 3–30. DOI: <https://doi.org/10.55596/001c.115725>.
19. Razumei H., Razumei M. Implementation of Integrated Customs Risk Management in Ukraine. *Customs Scientific Journal*. 2019. No. 2. P. 57–67. DOI: <https://doi.org/10.32836/2308-6971/2019.2.5>.
20. Nifatova O. M. Insights into Contemporary Issues of Customs Logistics. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*. 2020. No. 3 (147). P. 108–115. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.3.9>.
21. Fedotov O., Zotenko O. Risk Management in Customs Inspection of Goods. *Lex Portus*. 2020. No. 3 (23). P. 79–94. DOI: <https://doi.org/10.26886/2524-101X.3.2020.5>.
22. Fedotov O., Nazarko A. From Dormant to Vital: The Legislative Evolution and Development of Customs Post-Clearance Control in Ukraine. *Customs Scientific Journal*. 2024. No. 2. P. 14–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2024.2.2>.
23. United Nations Conference on Trade and Development. Roadmap for Building a Trade Single Window. 2023. URL: <https://unctad.org/publication/roadmap-building-trade-single-window>

### References

1. World Customs Organization. (n.d.). *International convention on the simplification and harmonization of customs procedures (as amended)*. Available at: [https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf\\_revised\\_kyoto\\_conv.aspx](https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf_revised_kyoto_conv.aspx) [in English]
2. World Trade Organization. (n.d.). *Agreement on trade facilitation: Legal texts*. Available at: [https://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/tfa\\_e.htm](https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/tfa_e.htm) [in English]
3. World Customs Organization. (n.d.). *WCO data model*. Available at: <https://www.wcoomd.org/DataModel> [in English]
4. World Customs Organization. (2025). *Time release study guide (Version 4)*. Available at: <https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/time-release-study.aspx> [in English]
5. United Nations Economic Commission for Europe. (2020). *Recommendation No. 33: Recommendation and guidelines on establishing a Single Window to enhance the efficient exchange of information between trade and government (2020 edition)*. Available at: <https://unece.org/trade/publications/recommendation-no33-recommendation-and-guidelines-establishing-single-window> [in English]
6. Grainger, A. (2008). Customs and trade facilitation: From concepts to implementation. *World Customs Journal*, 2(1), 17–30. <https://doi.org/10.55596/001c.91315> [in English]
7. Raus, M., Flügge, B., & Boutellier, R. (2009). Electronic customs innovation: An improvement of governmental infrastructures. *Government Information Quarterly*, 26(2), 246–256. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.11.008> [in English]
8. Hesketh, D. (2009). Seamless electronic data and logistics pipelines shift focus from import declarations to start of commercial transaction. *World Customs Journal*, 3(1), 27–32. <https://doi.org/10.55596/001c.91352> [in English]
9. Korinek, J., & Sourdin, P. (2011). To what extent are high-quality logistics services trade facilitating? *OECD Trade Policy Papers*, (108). <https://doi.org/10.1787/5kggdthrlzn-en> [in English]
10. Hintsä, J., Männistö, T., Urciuoli, L., & Granqvist, M. (2012). Future development of e-customs: A survey study with Swiss companies. *International Journal of Electronic Government Research*, 8(4), 1–13. <https://doi.org/10.4018/jegr.2012100101> [in English]
11. Biljan, J., & Trajkov, A. (2012). Risk management and customs performance improvements: The case of the Republic of Macedonia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 44, 301–313. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.033> [in English]
12. Matsuda, S. (2012). The time release study as a performance measurement tool for a supply chain and an international corridor. *World Customs Journal*, 6(1), 79–92. <https://doi.org/10.55596/001c.92741> [in English]
13. Mann, C. L. (2012). Supply chain logistics, trade facilitation and international trade: A macroeconomic policy view. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 7–14. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03270.x> [in English]
14. Urciuoli, L., Hintsä, J., & Ahokas, J. (2013). Drivers and barriers affecting usage of e-customs – A global survey with customs administrations using multivariate analysis techniques. *Government Information Quarterly*, 30(4), 473–485. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.001> [in English]
15. Tosevska-Trpcevska, K. (2014). Effects of the implementation of Single Window and simplified customs procedures in the Republic of Macedonia. *World Customs Journal*, 8(1), 51–62. <https://doi.org/10.55596/001c.92975> [in English]

16. Grainger, A. (2016). Customs management in multinational companies. *World Customs Journal*, 10(2), 17–36. <https://doi.org/10.55596/001c.115414> [in English]
17. Morini, C., Porto, P. C. de S., & Inácio, E. (2017). Trade facilitation and customs revenue collection: Is that a paradox? *World Customs Journal*, 11(2), 23–36. <https://doi.org/10.55596/001c.115697> [in English]
18. Grainger, A., Huiden, R., Rukanova, B., & Tan, Y.-H. (2018). What is the cost of customs and borders across the supply chain?... and how to mitigate the cost through better coordination and data sharing. *World Customs Journal*, 12(2), 3–30. <https://doi.org/10.55596/001c.115725> [in English]
19. Razumei, H., & Razumei, M. (2019). Implementation of integrated customs risk management in Ukraine. *Customs Scientific Journal*, (2), 57–67. <https://doi.org/10.32836/2308-6971/2019.2.5> [in English]
20. Nifatova, O. M. (2020). Insights into contemporary issues of customs logistics. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, 147(3), 108–115. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.3.9> [in English]
21. Fedotov, O., & Zotenko, O. (2020). Risk management in customs inspection of goods. *Lex Portus*, (3), 79–94. <https://doi.org/10.26886/2524-101X.3.2020.5> [in English]
22. Fedotov, O., & Nazarko, A. (2024). From dormant to vital: The legislative evolution and development of customs post-clearance control in Ukraine. *Customs Scientific Journal*, (2), 14–26. <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2024.2.2> [in English]
23. United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *Roadmap for building a trade single window*. Available at: <https://unctad.org/publication/roadmap-building-trade-single-window> [in English]

Дата першого надходження статті до видання: 13.04.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.04.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**М. М. Разумей**, кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри публічного управління  
та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0000-0003-3881-7879>

**С. А. Казанцев**, аспірант кафедри публічного управління  
та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів  
<https://orcid.org/0009-0005-6272-7875>

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ КОНТРАБАНДИ

У статті здійснено комплексний аналіз організаційно-правових засад функціонування механізмів державного управління митними ризиками у сфері протидії контрабанді в умовах трансформації системи публічного управління та євроінтеграційних процесів в Україні. Обґрунтовано, що чинна модель характеризується домінуванням контрольних і аналітичних функцій митних органів за відсутності у них повноцінних інструментів кримінально-процесуального реагування, що зумовлює інституційний розрив між етапами виявлення ризиків та їх подальшої реалізації у межах кримінального провадження. Досліджено розподіл повноважень між митними та іншими державними органами, задіяними у протидії контрабанді, та встановлено його фрагментованість, що ускладнює ефективну міжвідомчу взаємодію. Проаналізовано національну нормативну базу та практику функціонування відповідних інституцій, а також досвід країн ЄС щодо ролі митних адміністрацій у сфері протидії правопорушенням. Встановлено, що у європейських країнах відсутня уніфікована модель наділення митних органів правоохоронними функціями, а їх обсяг залежить від національних особливостей інституційної системи. Обґрунтовано доцільність розширення функціональних можливостей митних органів України у частині участі щодо виявлення та розслідування правопорушень, пов'язаних із незаконним переміщенням товарів через митний кордон, із урахуванням наявних організаційних, кадрових і ресурсних обмежень. Запропоновано підхід до оптимізації розподілу повноважень між митними органами та іншими суб'єктами з урахуванням характеру кримінальних правопорушень, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність управлінських рішень. Сформовано узагальнений механізм управління митними ризиками, який охоплює етапи ідентифікації, аналізу, документування, передачі матеріалів за належністю, розслідування та подальшого використання результатів для профілювання митних ризиків. Доведено, що посилення ролі митних органів як суб'єкта інтеграції ризиків у площину державного управління сприятиме підвищенню ефективності протидії контрабанді за умови забезпечення належної координації між інституціями та чіткого нормативного регулювання.

Ключові слова: інституційна спроможність, міжвідомча взаємодія, економічна безпека, євроінтеграція, підслідність, кримінальне правопорушення, управлінське рішення, оперативно-розшукова діяльність, правоохоронний орган, митне адміністрування.

**M. M. Razumei, S. A. Kazantsev. Organizational and legal foundations for the functioning of public administration mechanisms for customs risk management in the field of combating smuggling**

The article provides a comprehensive analysis of the organisational and legal foundations underpinning the functioning of public administration mechanisms for managing customs-related risks in the field of combating smuggling under conditions of transformation of the public governance system and ongoing European integration processes in Ukraine. It is substantiated that the current model is characterised by the predominance of control and analytical functions of customs authorities, alongside the absence of full-fledged instruments for criminal procedural response, which creates an institutional gap between risk identification and their subsequent realisation within criminal proceedings. The distribution of powers between customs authorities and other state bodies involved in combating smuggling is examined, and its fragmented nature is identified, which complicates effective inter-agency cooperation. The national regulatory framework and institutional practices are analysed, along with the experience of European Union member states regarding the role of customs administrations in countering offences. It is established that there is no unified European model for granting law enforcement functions to customs authorities, while their scope depends on national institutional features. The expediency of expanding the functional capacities of Ukrainian customs authorities in detecting and investigating offences related to the illegal movement of goods across the customs border is substantiated, taking into account existing organisational and resource constraints. An approach to optimising the distribution of powers between institutions is proposed, allowing the avoidance of duplication and improving managerial decision-making. A generalised mechanism for managing customs-related risks is developed, covering the stages of identification, analysis, documentation, referral, investigation, and further use of results for risk profiling. It is demonstrated that strengthening the role of customs authorities as a subject of integrating risks into public governance will enhance the effectiveness of anti-smuggling efforts, provided proper coordination and clear regulation are ensured.

Key words: institutional capacity, inter-agency cooperation, economic security, European integration, jurisdiction, criminal offence, managerial decision-making, operative-search activity, law enforcement authority, customs administration.



© М. М. Разумей, С. А. Казанцев, 2026

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

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації системи публічного управління та євроінтеграційних процесів в Україні особливої актуальності набуває підвищення ефективності механізмів державного управління митними ризиками у сфері протидії контрабанді. Зростання масштабів і ускладнення форм незаконного переміщення товарів через митний кордон, їхня латентність та організований характер обумовлюють необхідність удосконалення інституційних та правових засад діяльності митних органів, а саме в частині їх взаємодії з правоохоронними органами. Водночас існуюча національна модель розмежування повноважень у сфері протидії контрабанді характеризується функціональною фрагментованістю, за якої митні органи України здійснюють переважно контрольні та аналітичні функції, не маючи повноцінних інструментів кримінально-процесуальної спрямованості. У цьому контексті особливої наукової та практичної значущості набуває проблема обґрунтування доцільності розширення повноважень митних органів щодо здійснення оперативно-розшукової діяльності та проведення досудового розслідування. Основну увагу доцільно зосередити на механізмах державного управління митними ризиками у сфері протидії кримінальним правопорушенням, що передбачають відповідальність за контрабанду. Незважаючи на залученість до цього процесу низки правоохоронних органів, насамперед Служби безпеки України (далі – СБУ) та Бюро економічної безпеки України (далі – БЕБ), Національною стратегією доходів до 2030 року закріплено положення щодо необхідності забезпечити надання митним органам права здійснювати оперативно-розшукову діяльність та проводити досудове розслідування у справах про контрабанду товарів з метою посилення безпекової функції Державної митної служби України (далі – Держмитслужби). Зазначеним стратегічним документом було чітко окреслено перспективу перетворення Держмитслужби у правоохоронний орган відповідно до міжнародної практики, здійснення ефективної боротьби з недобросовісними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, усунення дублювання правоохоронних функцій у митній сфері [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій та експертній спільноті має місце критична позиція щодо розширення правоохоронних повноважень митних органів. Зокрема, деякі зарубіжні представники антикорупційного та реформаторського середовища (Т. Devine, М. Worth, М. Keen, J. Slemrod), а також окремі українські експерти (Д. Боярчук, В. Дубровський, Р. Зелді, О. Калітенко) наголошують на ризиках надмірної концентрації багатьох функцій в одному органі, що може призвести до дублювання повноважень, зростання корупційних ризиків та зниження ефективності інституційної системи загалом, створити додатковий регуляторний тиск на бізнес та порушити баланс між аналітичною та правоохоронною функціями митниці.

Проте більшість фахівців дотримуються думки, відповідно до якої підвищення ефективності протидії контрабанді потребує розширення функціональних і процесуальних повноважень саме митних органів. Так, окремі зарубіжні дослідники (К. Mikuriya, D. Widdowson, Н.-М. Wolfgang, J. Holloway, T. Cantens) обґрунтовують доцільність розвитку в межах митних адміністрацій аналітичних, розвідувальних та слідчих спроможностей як складових сучасної моделі митного адміністрування. Аналогічні підходи прослідковуються й у працях українських науковців, зокрема І. Бережнюка, О. Гребельника, Л. Дорофєєвої, П. Пашка, С. Терещенка та інших, які акцентують увагу на необхідності інституційного посилення ролі митниці у сфері протидії митним правопорушенням, у тому числі через розширення її участі у кримінально-процесуальних механізмах.

Авторитетні та важливі для України з точки зору стратегічної співпраці міжнародні інституції мають подібні позиції щодо необхідності посилення інституційної спроможності митних органів України в частині протидії контрабанді, хоча й конкретних рекомендацій їхні офіційні документи не містять. Так, Європейська Комісія у тексті свого звіту за 2025 рік щодо прогресу євроінтеграційних реформ в Україні за напрямом «Митний союз» зазначає, що митні органи повинні мати належні повноваження щодо збору розвідувальної інформації та сприяння досудовому розслідуванню фактів контрабанди товарів [2, с. 87]. Всесвітня митна організація у публічній площині не надає рекомендацій, адресованих безпосередньо Україні, щодо визначення розподілу кримінально-процесуальних повноважень між органами державної влади. Водночас прийняті під егідою цієї організації основоположні документи, а саме Переглянута Кіотська конвенція [3] та Рамкові стандарти безпеки і сприяння світовій торгівлі [4], акцентують увагу на необхідності розвитку інституційних спроможностей митних адміністрацій у сфері правозастосування, розвідувальної діяльності та проведення розслідувань. Такі положення формують концептуальне підґрунтя для розширення функціональної ролі митних адміністрацій у сфері протидії контрабанді. У свою чергу, Міжнародний валютний фонд наголошує на необхідності посилення інституційної спроможності державних органів України, відповідальних за боротьбу з контрабандою, однак також не визначає конкретної моделі розподілу правоохоронних повноважень між ними [5, с. 100].

Отже, на сьогодні не сформовано чіткого нормативно-правового бачення і навіть єдиного розуміння того, якими саме інструментами, матеріально-технічними ресурсами та владними повноваженнями в рамках оперативно-розшукової діяльності мають бути забезпечені митні органи України і яке місце вони займатимуть у правоохоронній системі держави.

**Метою статті** є комплексний аналіз організаційно-правових засад функціонування механізмів державного управління митними ризиками у сфері протидії контрабанді, а також визначення доцільності розширення повноважень митних органів України в частині здійснення оперативно-розшукової діяльності і проведення досудового розслідування.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до чинного законодавства України митні органи здійснюють заходи щодо запобігання та протидії контрабанді в контексті здійснення контрольованих поставок наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, а також переміщення товарів під негласним контролем. Проте митні органи можуть брати участь у цьому процесі тільки разом з іншими правоохоронними органами, що мають право здійснювати оперативно-розшукову діяльність, а саме з органами Міністерства внутрішніх справ України, СБУ, Державної прикордонної служби України. Такі державні органи, а також Міністерство фінансів України з урахуванням Митного кодексу України (ст. 456–457) визначають відповідний порядок взаємодії на підставі нормативно-правових актів, погоджених Офісом Генерального прокурора [6].

Зазначимо, що Міністерство внутрішніх справ України забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері боротьби зі злочинністю, у тому числі організованою, до якої належить і контрабанда. Це міністерство координує діяльність підпорядкованих органів (передусім Національної поліції) щодо виявлення, припинення та розкриття злочинів, пов'язаних із незаконним переміщенням товарів через митний кордон [7]. У свою чергу, Державна прикордонна служба України має право здійснювати протидію контрабандній діяльності з компетентними органами та військовими формуваннями іноземних держав, міжнародними організаціями в порядку і на засадах, установлених законодавством [8].

До згаданих правоохоронних органів, які задіяні у національній системі протидії контрабанді і відповідно мають право на здійснення оперативно-розшукової діяльності та досудове розслідування, слід додати також БЕБ. Його підслідність з 2024 року включає контрабанду товарів, що стало результатом так званої «криміналізації» товарної контрабанди відповідно до змін у кримінально-процесуальному законодавстві [9]. Саме відновлення кримінальної відповідальності за контрабанду товарів та визначення підслідності цих злочинів як сфери відповідальності БЕБ забезпечило новий імпульс заходам щодо надання митниці повноцінного статусу правоохоронного органу.

Сьогодні саме БЕБ відіграє ключову роль як спеціалізований орган досудового розслідування у сфері протидії товарній контрабанді. Хоча сам Закон України «Про Бюро економічної безпеки України», який регламентує діяльність цього правоохоронного органу, безпосередньо не має згадок про товарну контрабанду як таку [10]. Згідно з початковою концепцією створення БЕБ, цей орган має посилювати свою інституційну спроможність насамперед як аналітичний орган, діяльність якого спрямована, у тому числі, на виявлення системних ризиків і тіньових схем незаконного переміщення товарів через митний кордон, а також взаємодію з митними та іншими правоохоронними органами для забезпечення комплексної протидії товарній контрабанді. Водночас з метою запобігання, виявлення, припинення, розслідування контрабанди на законодавчому рівні розглядається доцільність розширення існуючих повноважень БЕБ, зокрема шляхом надання права його працівникам безперешкодно входити до пунктів пропуску через державний кордон та зон прикордонного і митного контролю [11].

Разом із тим слід зазначити, що згідно з положенням про власну діяльність, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України, Держмитслужба організує та провадить відповідно до закону оперативно-розшукову діяльність та здійснює контроль за її провадженням оперативними підрозділами Держмитслужби та її територіальних органів, які ведуть боротьбу з контрабандою. Також цим документом встановлено, що Держмитслужба взаємодіє в межах повноважень, визначених законом, з іншими органами, що провадять таку діяльність [12]. Проте серед державних органів, які уповноважені проводити оперативно-розшукову діяльність, що визначено ст. 5 Закону України «Про оперативно-розшукову діяльність», митні органи не фігурують взагалі [13]. Так само митні органи відсутні у переліку правоохоронних органів, які мають право проводити негласні слідчі (розшукові) дії, що закріплено ч. 6 ст. 246 Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПКУ). Стаття 216 КПКУ містить постатейний розподіл підслідності злочинів згідно з Кримінальним кодексом України (далі – ККУ), зокрема кримінальних правопорушень у сфері контрабанди (таблиця 1).

Таблиця 1

**Підслідність кримінальних правопорушень, що передбачають відповідальність за контрабанду**

Підслідність	Стаття ККУ	Предмети правопорушень
СБУ	201	Культурні цінності, отруйні, сильнотоксичні, вибухові речовини, радіоактивні матеріали, зброя або боеприпаси (крім гладкоствольної мисливської зброї або бойових припасів до неї), частини вогнепальної нарізної зброї, а також спеціальні технічні засоби негласного отримання інформації.
	305	Наркотичні засоби, психотропні речовини, їх аналоги чи прекурсори або фальсифіковані лікарські засоби.
БЕБ	2011	Лісоматеріали або пиломатеріали цінних та рідкісних порід дерев, лісоматеріали необроблені, а також інші лісоматеріали, заборонені до вивозу за межі митної території України.
	2013	Товари (крім підакцизних товарів та електричної енергії), вартість яких у п'ять тисяч і більше разів перевищує неоподатковуваний мінімум доходів громадян.
	2014	Підакцизні товари (крім електричної енергії), вартість яких у сімсот п'ятдесят і більше разів перевищує неоподатковуваний мінімум доходів громадян.

Джерело: узагальнено авторами за [14; 15].

Таким чином, митні органи України у разі виявлення ознак контрабанди здійснюють фіксацію відповідних обставин під час митного контролю, забезпечують документування виявлених фактів, зокрема шляхом складання процесуальних та службових документів, вилучення предметів правопорушення та збереження доказової бази. Надалі зібрані матеріали передаються до компетентного органу досудового розслідування відповідно до встановленої підслідності – до СБУ або БЕБ. Після отримання відповідного повідомлення слідчий правоохоронного органу зобов'язаний внести відомості до Єдиного реєстру досудових розслідувань (далі – ЄРДР) та розпочати досудове розслідування. Тобто митні органи виконують функції виявлення, первинного документування та передачі матеріалів щодо фактів контрабанди, тоді як подальше кримінальне провадження здійснюється уповноваженими правоохоронними органами. Описана процедура може розглядатись як інтегрований міжвідомчий механізм управління митними ризиками у сфері протидії контрабанді, що забезпечує послідовний перехід від їх ідентифікації та документування митними органами до реалізації кримінально-процесуального реагування уповноваженими суб'єктами відповідно до підслідності. Серед інших повноважень посадових осіб митниць щодо запобігання та протидії контрабанді фахівці з правознавства виокремлюють такі: здійснення митного обстеження, особистий огляд, опитування осіб, які підозрюються в контрабанді, тимчасове вилучення транспортних засобів, що використовуються для незаконного переміщення товарів через митний кордон [16, с. 168].

Офіційна позиція Держмитслужби полягає у тому, що відсутність у митних органів права на оперативно-розшукову діяльність знижує ефективність слідства, оскільки митниця не може виявляти організаторів злочинів, наприклад коли контрабанда пов'язана з посадовими особами відомства, й обмінюватися інформацією з митними органами інших держав [17]. Не можна не погодитись із такими аргументами, проте варто комплексно і зважено підходити до оцінки наслідків прийняття подібних рішень щодо розширення повноважень митниць.

Визначаючи доцільність розширення повноважень митних органів щодо здійснення оперативно-розшукової діяльності та проведення досудового розслідування справ з контрабанди, необхідно розглянути практику Європейського Союзу (далі – ЄС) з урахуванням євроінтеграційного вектору розвитку України. У цьому контексті важливо зазначити, що Європейська Комісія як вищий орган виконавчої влади ЄС не вимагає від держав-членів цього об'єднання уповноважувати свої митні адміністрації на виконання конкретних правоохоронних функцій. Єврокомісія встановлює певні митні стандарти, надає рекомендації та здійснює оцінку відповідності національного законодавства країн нормам Митного кодексу ЄС. При цьому Митний кодекс ЄС уніфікує митне оформлення та митний контроль для всіх країн ЄС, але не регламентує надання національним митним адміністраціям повноважень на здійснення оперативно-розшукової діяльності та розслідування кримінальних справ [18]. Питання кримінально-процесуального статусу митних адміністрацій держав-членів віднесено до сфери національного законодавства з умовою, що воно не буде суперечити положенням Митного кодексу ЄС. Інші нормативні документи ЄС також не створюють універсальної моделі кримінальних повноважень митних органів, що зумовлює існування різних інституційних моделей протидії порушенням європейського митного законодавства.

Так, наприклад, митні адміністрації Польщі, Франції та Іспанії мають яскраво виражені правоохоронні функції самостійного розслідування кримінальних справ у сфері контрабанди та здійснення оперативно-розшукової діяльності. Натомість, у Нідерландах, Італії та Мальті митні органи не розслідують кримінальні митні правопорушення, адже ці злочини віднесені до сфери компетенції інших державних інституцій. Цікавим також є досвід Німеччини, де митна адміністрація має у своїй структурі слідчий спецпідрозділ, право на проведення оперативно-розшукової діяльності та досудове слідство. При цьому розслідувати контрабандні справи можуть також органи поліції, але фактичне визначення підслідності кожної окремо взятої кримінальної справи, а також їх процесуальне керівництво здійснюється органами прокуратури [19].

Необхідно наголосити на тому, що обсяг і зміст правоохоронних повноважень митних адміністрацій країн ЄС суттєво варіюються залежно від національних правових систем, інституційної архітектури правоохоронних органів та практики їх застосування. Відмінності проявляються не лише у формально закріпленому статусі митних органів, але й у фактичній спроможності здійснювати окремі елементи кримінального провадження, ступені їх автономності та рівні інтеграції з іншими суб'єктами системи кримінальної юстиції.

Аналізуючи потенційне місце митних органів України у правоохоронній системі держави, слід врахувати існуючі на сьогоднішній день обмеження їхньої інституційної спроможності, зумовлені як організаційними, так і правовими чинниками. Передусім йдеться про відсутність сформованої інфраструктури правоохоронної діяльності, включаючи спеціалізовані оперативні підрозділи, належне кадрове забезпечення та практичний досвід проведення негласних заходів. Суттєвим обмеженням є також необхідність інтеграції таких функцій у вже існуючу систему органів досудового розслідування, що може призвести до дублювання повноважень, конкуренції підслідності та ускладнення міжвідомчої координації. Додаткові виклики пов'язані з потребою забезпечення належного процесуального керівництва, створення систем внутрішнього контролю та запобігання корупційним ризикам, які зростають у разі зосередження багатьох функцій та широких повноважень в одному органі. Окремим ризиком є значні ресурсні витрати на інституційне становлення таких повноважень, включаючи нормативне, організаційне та матеріально-технічне забезпечення, що у короткостроковій перспективі може знижувати ефективність функціонування митної системи.

Положеннями проєкту нового Митного кодексу України визначено, що з метою забезпечення економічної безпеки держави шляхом запобігання, виявлення, припинення, розслідування кримінальних правопорушень у межах передбаченої законом підслідності в системі Держмитслужби, може створюватись спеціалізований підрозділ, який здійснюватиме на підставах і в порядку, встановленому законом, гласні і негласні оперативно-розшукові дії, оперативно-розшукову діяльність, слідчі та негласні слідчі (розшукові) дії [20].

Разом із цим, з цього документу залишається незрозумілою потенційна підслідність Держмитслужби, конкретний перелік заходів у рамках оперативно-розшукової діяльності, на які буде уповноважений відповідний спеціалізований підрозділ, а також механізми міжвідомчої співпраці з іншими правоохоронними органами. З урахуванням зазначеного, запропонуємо власне бачення того, якою може бути загальна організаційно-правова рамка формування та функціонування механізмів державного управління митними ризиками у сфері протидії контрабанді.

Отже створення відповідного спеціалізованого підрозділу у структурі Держмитслужби виглядає реалістичним сценарієм, хоча це лише відправна точка подальшої вибудови механізмів реалізації правоохоронних функцій митної системи України. Окрім створення спеціалізованого підрозділу на рівні центрального апарату Держмитслужби, логічним рішенням буде надання повноважень на здійснення оперативно-розшукових заходів підрозділам митниць, які забезпечують організацію роботи за напрямом протидії митним правопорушенням. Подібної думки дотримується також Л. Дорофеева, яка пропонує вжити організаційних заходів і увести такі оперативні підрозділи до складу управлінь митниці з питань протидії контрабанді шляхом затвердження нової організаційної структури митних органів [21, с. 88].

У той час, тоді як внутрішня інституційна організація виконання правоохоронних функцій Держмитслужбою може мати різні варіанти, більш принциповим виглядає питання підслідності. Врахувати вже окреслені обмеження інституційної спроможності Держмитслужби, до її підслідності слід віднести статті 201<sup>1</sup>, 201<sup>3</sup> та 201<sup>4</sup> ККУ виключно в частині переміщення через митний кордон України «з приховуванням від митного контролю» відповідних товарів, а що стосується переміщення через митний кордон України «поза митним контролем», то цю частину підслідності варто залишити за органами БЕБ. У такому разі митні органи зможуть зосередити власні ресурси для здійснення контролю під час виконання митних формальностей безпосередньо у зонах митного контролю і у робочий час, з одного боку, а з іншого – не доведеться розривати ланцюжок процесуальних дій і передавати такі справи до інших правоохоронних органів. Таку логіку і розмежування підслідності між Держмитслужбою та БЕБ можна запропонувати спираючись на п. 2 примітки до ст. 201 ККУ, де чітко розтлумачено різницю між понятійними словосполученнями «з приховуванням від митного контролю» і «поза митним контролем». Подібний підхід вже застосовується у кримінально-процесуальному законодавстві, зокрема мова йде про підслідність ст. 191 ККУ, яка відноситься до підслідності БЕБ, тільки коли предметом кримінального правопорушення є бюджетне відшкодування, у разі якщо досудове розслідування таких кримінальних правопорушень не віднесено до підслідності Державного бюро розслідувань чи Національного антикорупційного бюро України. На нашу думку, підслідність контрабанди за ст. 201 та ст. 305 ККУ має залишатись виключно у сфері відповідальності СБУ, яка володіє усіма необхідними засобами, можливостями та повноваженнями для розслідування відповідних злочинів, чого бракуватиме митним органам.

Загальний процес управління митними ризиками в сфері протидії контрабанді фактично розпочинається із виявлення ознак злочину, тобто з ідентифікації самого ризику, що має наслідком проведення поглибленого аналізу та оцінки відповідного ризику. Подальші умовні етапи, які можна виокремити з урахуванням існуючих класичних моделей ризик-менеджменту, зобразимо у вигляді загальної схеми механізму управління митним ризиком (рис. 1).

Таким чином, після здійснення первинного документування виявлених ознак злочину, уповноважені особи митних органів відповідно до ст. 214 КПКУ будуть зобов'язані забезпечити внесення відомостей про виявлені ознаки кримінального правопорушення до ЄРДР, що означає формалізацію митного ризику у площині кримінально-процесуального реагування. У випадках, коли злочин відноситься до підслідності митних органів, саме вони будуть здійснювати повний цикл досудового розслідування, поєднуючи контрольні, аналітичні та правоохоронні функції. Натомість у разі віднесення правопорушення до підслідності іншого органу, забезпечується передача матеріалів до відповідного суб'єкта досудового розслідування з одночасним збереженням митними органами функцій інформаційного та аналітичного супроводу в рамках міжвідомчої співпраці. Очевидно, що такими органами

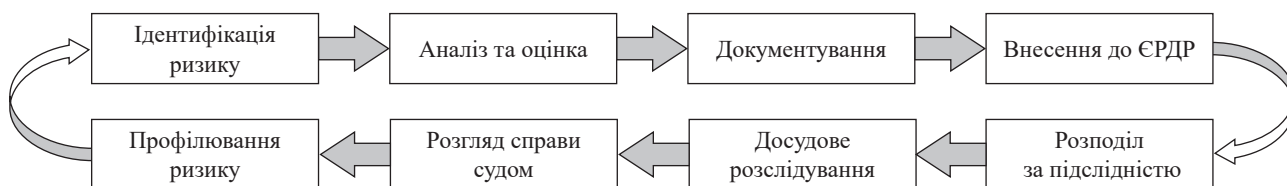


Рис. 1. Механізм управління митним ризиком як імовірно порушення кримінального законодавства

Джерело: розробка авторів на основі [22]

підслідності можуть бути не тільки органи СБУ або БЕБ, але й органи Національної поліції, адже досить поширеною практикою є виявлення ознак інших кримінальних правопорушень, а не тільки контрабанди.

Після проведення уповноваженими органами усіх заходів досудового розслідування відповідно до підслідності кримінальної справи та логічного доведення її до судового рішення, важливо забезпечити зворотний зв'язок шляхом здійснення профілювання даного митного ризику [23, с. 174]. Якісне профілювання ризику має удосконалити та спростити для митних органів процес ідентифікації аналогічних митних ризиків у майбутніх аналогічних або подібних випадках.

Отже незалежно від підслідності, митні органи виконують роль суб'єкта перенесення митного ризику у кримінально-процесуальну площину через обов'язкове внесення відомостей до ЄРДР, що забезпечує цілісність і послідовність механізмів державного управління у сфері протидії контрабанді. На сьогодні процесуальне керівництво у справах про контрабанду здійснюється органами прокуратури, які виступають центральним елементом координації досудового розслідування, забезпечуючи узгодженість дій різних правоохоронних органів у межах визначеної підслідності, що відповідає кращим практикам правоохоронної системи Німеччини. У цілому запропонований підхід щодо питання підслідності кримінальних правопорушень у сфері протидії контрабанді можна застосувати принаймні на певному перехідному етапі, який митним органам України доведеться проходити у будь-якому випадку.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Проведений аналіз засвідчив, що чинна організаційно-правова модель функціонування механізмів державного управління митними ризиками у сфері протидії контрабанді характеризується перевалюванням контрольних та аналітичних функцій митних органів за відсутності у них повноцінних інструментів кримінально-процесуального реагування. Такий підхід зумовлює інституційний розрив між етапами виявлення ризиків та їх подальшої реалізації у межах кримінального провадження, що впливає на загальну ефективність протидії контрабанді.

Встановлено, що існуючий розподіл повноважень між митними та правоохоронними органами потребує вдосконалення з урахуванням необхідності підвищення узгодженості їх діяльності та оптимізації механізмів міжвідомчої взаємодії. Обґрунтовано, що розширення повноважень митних органів України у частині здійснення оперативно-розшукової діяльності та проведення досудового розслідування може сприяти підвищенню ефективності управління митними ризиками, однак таке розширення має здійснюватися з урахуванням наявних інституційних обмежень, зокрема кадрових, організаційних та ресурсних. Важливою умовою є також чітке нормативне визначення підслідності, уникнення дублювання функцій та забезпечення належної координації з іншими органами досудового розслідування. Таким чином, доцільність посилення правоохоронної складової діяльності митних органів є обґрунтованою, але потребує системного та збалансованого підходу до її реалізації.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі пов'язані з поглибленням міждисциплінарного аналізу механізмів державного управління митними ризиками у сфері протидії контрабанді. Водночас питання конкретного змісту, процедур та правових режимів здійснення оперативно-розшукової діяльності і проведення досудового розслідування у справах про контрабанду виходять за межі предметного поля публічного управління та потребують спеціалізованого дослідження в рамках юридичної науки. З огляду на це, подальші розвідки мають бути спрямовані на розроблення узгодженої моделі взаємодії управлінських і кримінально-процесуальних механізмів, при цьому деталізація інструментів оперативно-розшукової діяльності та формування доказової бази повинні здійснюватися з урахуванням доктринальних підходів і вимог кримінального процесуального права.

#### Список використаних джерел:

1. Національна стратегія доходів до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy\\_2030\\_.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf)
2. European Commission. *Ukraine Report 2025*. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en)
3. World Customs Organization. *Revised Kyoto Convention. International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (as amended)*. URL: [https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf\\_revised\\_kyoto\\_conv.aspx](https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf_revised_kyoto_conv.aspx)
4. World Customs Organization. *SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade*. URL: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf>
5. International Monetary Fund. *Ukraine: Selected Issues*. IMF Country Report No. 24/314. 2024. URL: <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2024/314/002.2024.issue-314-en.pdf>
6. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
7. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2015 № 878. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text>
8. Про Державну прикордонну службу України : Закон України від 03.04.2003 № 661-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text>

9. Про внесення змін до Кримінального та Кримінального процесуального кодексів України щодо криміналізації контрабанди товарів : Закон України від 09.12.2023 № 3513-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3513-20#Text>
10. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України від 28.01.2021 № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>
11. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення правового регулювання діяльності Бюро економічної безпеки України: реєстр. № 14207-1 від 27.11.2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/58983>
12. Про затвердження Положення про Державну митну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text>
13. Про оперативно-розшукову діяльність : Закон України від 18.02.1992 № 2135-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text>
14. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13.04.2012 № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>
15. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
16. Теремецький В. І., Чумак О. В. Правове регулювання повноважень Державної митної служби щодо запобігання та протидії контрабанді. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2023. № 102. С. 162–172. DOI: <https://doi.org/10.33766/2524-0323.102.162-172>
17. Митниця як правоохоронний орган: чи потрібні їй слідчі функції. *Економічна правда*. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/02/21/710230/>
18. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. *Official Journal of the European Union*. 2013. L 269. P. 1–101. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R0952>
19. Чому бізнес не довіряє митниці та чи змінить ситуацію новий Митний кодекс. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20303446-chomu-biznes-ne-doviryae-mitnici-ta-chi-zminit-situaciyu-novij-mitnij-kodeks>
20. Проект Митного кодексу України. / Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/proiekt-novogo-mitnogo-kodeksu-ukrayini#scrollTop=0>
21. Дорофеева Л. М. Організаційно-правові засади протидії контрабанді в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 3. С. 87–93. URL: [https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn\\_20200619/article/download/dorofeieva/pdf/346](https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20200619/article/download/dorofeieva/pdf/346)
22. *Risk Management Compendium*. World Customs Organization: вебсайт. 2011. Vol. 1. 54 p. URL: <http://www.wcoomd.org/en/Topics/Facilitation/Instrument%20and%20Tools/Tools/Risk%20Management%20>
23. Разумей М. М., Разумей Г. Ю., Казанцев С. А. Концептуалізація профілювання митних ризиків у публічному управлінні. *Право та державне управління*. №1. 2025. С. 170–175. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.23>

#### References:

1. KМУ (2023) *Natsionalna stratehiia dokhodiv do 2030 roku* [National Revenue Strategy until 2030: Order] Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy\\_2030\\_.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf) [in Ukrainian]
2. European Commission (2025). *Ukraine Report 2025*. Available at: [https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en)
3. World Customs Organization (WCO) (1999). Revised Kyoto Convention. International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures (as amended). Available at: [https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf\\_revised\\_kyoto\\_conv.aspx](https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf_revised_kyoto_conv.aspx)
4. World Customs Organization (WCO) (2021). *SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade*. Available at: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf>
5. International Monetary Fund (IMF) (2024). *Ukraine: Selected Issues*. IMF Country Report No. 24/314. Available at: <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2024/314/002.2024.issue-314-en.pdf>
6. VRU, Law of Ukraine (2012). *Mytnyi kodeks Ukrainy* [Customs Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> [in Ukrainian]
7. KМУ (2015). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo vnutrishnikh sprav Ukrainy* [On approval of the Regulation on the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Resolution]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text> [Ukraine]
8. VRU, Law of Ukraine (2003). *Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy* [On the State Border Guard Service of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text> [in Ukrainian]
9. VRU, Law of Ukraine (2023). *Pro vnesennia zmin do Kryminalnoho ta Kryminalnoho protsesualnoho kodeksiv Ukrainy shchodo kryminalizatsii kontrabandy tovariv* [On amendments to the Criminal and Criminal Procedure Codes of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3513-20#Text>

Ukraine regarding criminalisation of goods smuggling]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3513-20#Text> [in Ukrainian]

10. VRU, Law of Ukraine (2021), *Pro Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy* [On the Bureau of Economic Security of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text> [in Ukrainian]

11. VRU (2025). *Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vdoskonalennia pravovoho rehuliuвання diialnosti Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy* [Draft Law on amendments to certain laws of Ukraine regarding improvement of legal regulation of the Bureau of Economic Security of Ukraine]. Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/58983> [in Ukrainian]

12. KMU (2019). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Derzhavnu mytnu sluzhbu Ukrainy* [On approval of the Regulation on the State Customs Service of Ukraine: Resolution]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]

13. VRU, Law of Ukraine (1992). *Pro operatyvno-rozshukovu diialnist* [On operative-search activity]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text> [in Ukrainian]

14. VRU, Law of Ukraine (2012). *Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy* [Criminal Procedural Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> [in Ukrainian]

15. VRU, Law of Ukraine (2001). *Kryminalnyi kodeks Ukrainy* [Criminal Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian]

16. Teremetskyi V. I., Chumak O. V. (2023). Pravove rehuliuвання povnovazhen Derzhavnoi mytnoi sluzhby shchodo zapobihannia ta protydii kontrabandi [Legal regulation of the powers of the State Customs Service in preventing and combating smuggling]. *Journal Visnyk Luhanskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka*, Vol. 102, pp. 162–172. DOI: <https://doi.org/10.33766/2524-0323.102.162-172> [in Ukrainian]

17. Ekonomichna pravda (2024). *Mytnytsia yak pravookhoronnyi orhan: chy potribni yii slidchi funktsii* [Customs as a law enforcement body: does it need investigative functions]. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/02/21/710230/> [in Ukrainian]

18. European Parliament and the Council (2013). Regulation (EU) No 952/2013 of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. *Official Journal of the European Union*, L 269, pp. 1–101. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R0952>

19. Mind.ua (2024), *Chomu biznes ne doviraie mytnytsi ta chy zminyt sytuatsiiu novyi Mytnyi kodeks* [Why business does not trust customs and whether the new Customs Code will change the situation]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20303446-chomu-biznes-ne-doviryae-mitnici-ta-chi-zminit-situaciyu-novij-mitnij-kodeks> [in Ukrainian]

20. State Customs Service of Ukraine (2025). *Proiekt Mytnoho kodeksu Ukrainy* [Draft Customs Code of Ukraine]. Available at: <https://customs.gov.ua/proiekt-novogo-mitnogo-kodeksu-ukrayini#scrollTop=0> [in Ukrainian]

21. Dorofeieva L. M. (2020). Orhanizatsiino-pravovi zasady protydii kontrabandi v Ukraini [Organisational and legal principles of combating smuggling in Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, No. 3, pp. 87–93. Available at: [https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn\\_20200619/article/download/dorofeieva/pdf/346](https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20200619/article/download/dorofeieva/pdf/346) [in Ukrainian]

22. World Customs Organization (WCO) (2011). Risk Management Compendium, Vol. 1, 54 p. Available at: <http://www.wcoomd.org/en/Topics/Facilitation/Instrument%20and%20Tools/Tools/Risk%20Management>

23. Razumei M. M., Razumei H. Yu., Kazantsev S. A. (2025). Kontseptualizatsiia profiliuvannia mytnykh ryzykiv u publichnomu upravlinni [Conceptualisation of customs risk profiling in public administration]. *Journal Pravo ta derzhavne upravlinnia*, No. 1, pp. 170–175. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.23> [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 15.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**С. Б. Снігур**, аспірант факультету публічного управління  
Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова  
<https://orcid.org/0009-0004-7161-0460>

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЩОДО МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

*Стаття присвячена аналізу зарубіжного досвіду механізмів публічного управління кадровим забезпеченням прикордонної безпеки та обґрунтуванню можливостей їх адаптації до умов України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності кадрового потенціалу Державної прикордонної служби України в умовах воєнного стану, гібридних загроз і євроінтеграційних процесів.*

*У статті розглянуто механізми публічного управління кадровим забезпеченням у Європейському Союзі (Frontex), зокрема Європейський корпус прикордонної та берегової охорони (Standing Corps).*

*Досвід Сполучених Штатів Америки (U.S. Customs and Border Protection) розкрито через потужні фінансові механізми рекрутингу (надбавки до 60 тис. доларів), спеціалізовану професійну підготовку, програми психологічної підтримки та використання аналітичних інструментів для прогнозування кадрових потреб і коригування політики утримання персоналу.*

*Окремо проаналізовано досвід окремих європейських країн: Польщі (швидке нарощування чисельності прикордонної служби в умовах гібридного тиску, взаємодія з територіальною обороною), Німеччини (глибока фахова спеціалізація, цифровізація кадрового менеджменту) та Фінляндії (гнучкі регіонально орієнтовані програми підготовки з урахуванням специфіки кордону).*

*Проведено порівняльний аналіз спільних елементів (стандартизація, фінансове стимулювання, безперервне навчання, доказове управління) та відмінностей (ступінь централізації та фінансових важелів) зарубіжних моделей.*

*Обґрунтовано напрями адаптації до українських реалій: наближення стандартів підготовки до європейських вимог, запровадження диференційованих фінансових стимулів з урахуванням бюджетних обмежень, розвиток цифрових інструментів кадрового планування та використання польського досвіду оперативного нарощування сил. Визначено ключові умови успішної адаптації: узгодження з національним законодавством, поєднання європейських стандартів з українською практикою реальних загроз, баланс централізації та регіональної гнучкості, а також активне використання міжнародної співпраці.*

*Результати дослідження створюють теоретичне підґрунтя для вдосконалення механізмів публічного управління кадровим забезпеченням органів охорони державного кордону України.*

*Ключові слова: кадрове забезпечення, прикордонна безпека, механізми публічного управління, зарубіжний досвід, Frontex, адаптація, воєнний стан, гібридні загрози.*

### **S. B. Snigur. Foreign experience regarding the mechanisms of public management of border security personnel and the possibility of its adaptation to Ukrainian realities**

*The article is devoted to the analysis of foreign experience of mechanisms of public management of personnel provision of border security and the substantiation of the possibilities of their adaptation to the conditions of Ukraine. The relevance of the study is due to the need to increase the effectiveness of the personnel potential of the State Border Service of Ukraine in the conditions of martial law, hybrid threats and European integration processes.*

*The article examines the mechanisms of public management of personnel support in the European Union (Frontex), in particular the European Border and Coast Guard Corps (Standing Corps).*

*Experience of the United States of America (U.S. Customs and Border Protection) is revealed through powerful financial recruiting mechanisms (amounts up to \$60,000), specialized professional training, psychological support programs, and the use of analytical tools to predict staffing needs and adjust staffing policies.*

*The experience of individual European countries was separately analyzed: Poland (rapid increase in the number of border guards in conditions of hybrid pressure, interaction with territorial defense), Germany (deep professional specialization, digitalization of personnel management) and Finland (flexible regionally oriented training programs taking into account the specifics of the border).*

*A comparative analysis of common elements (standardization, financial stimulation, continuous training, evidence-based management) and differences (degree of centralization and financial levers) of foreign models was carried out.*

*The directions of adaptation to Ukrainian realities are substantiated: approximation of training standards to European requirements, introduction of differentiated financial incentives taking into account budget restrictions, development of digital personnel planning tools and use of Polish experience in operational force building. The key conditions for successful adaptation have been determined: coordination with national legislation, combination of European standards with Ukrainian practice of real threats, balance of centralization and regional flexibility, as well as active use of international cooperation.*



*The results of the study create a theoretical basis for improving the mechanisms of public management of personnel support of the state border protection bodies of Ukraine.*

*Key words: personnel support, border security, public administration mechanisms, foreign experience, Frontex, adaptation, martial law, hybrid threats.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Забезпечення ефективної охорони державного кордону в умовах сучасних безпекових викликів є стратегічним пріоритетом для держав, що стикаються з гібридними загрозами, нелегальною міграцією та збройними конфліктами поблизу своїх кордонів. Центральним чинником, що визначає спроможність прикордонних органів реагувати на ці виклики, є якість кадрового потенціалу та ефективність механізмів публічного управління його формуванням і розвитком. Зарубіжний досвід держав, які вже пройшли шлях побудови розвинених кадрових систем у сфері прикордонної безпеки, є цінним орієнтиром для України в умовах воєнного стану та необхідності прискореного реформування прикордонного відомства.

Звернення до досвіду Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки та окремих держав – Польщі, Федеративної Республіки Німеччина і Фінляндії – зумовлене як їхнім визнаним лідерством у розбудові сучасних систем прикордонної безпеки, так і різноманітністю застосовуваних підходів, що дозволяє сформувавши порівняльну картину та виявити найбільш прийнятні для адаптації механізми. Особливо актуальним є досвід держав, що безпосередньо зіткнулися з гібридним тиском на своїх кордонах і були змушені оперативно адаптувати кадрові механізми до нових реалій. Систематичне вивчення та критичне осмислення цього досвіду дозволяє уникнути повторення вже допущених іншими помилок і скоротити час на впровадження перевірених рішень.

**Аналіз наукових джерел.** Проблематика публічного управління кадровим забезпеченням у сфері безпеки досліджується у вітчизняній науці переважно в контексті реформування силових структур та державної служби. Питанням кадрової політики в органах охорони державного кордону присвячені праці науковців Національної академії Державної прикордонної служби України, де розглядаються механізми відбору, підготовки та мотивації персоналу прикордонних органів. Окремий науковий напрям становлять дослідження у галузі публічного управління, присвячені механізмам державного управління кадровими процесами в умовах кризових ситуацій і воєнного стану.

Зарубіжний вимір проблематики представлений насамперед офіційними документами та звітами агентства з питань управління зовнішніми кордонами держав – членів ЄС, що містять аналіз ефективності спільних операцій, стандартів підготовки і механізмів управління постійним резервом. Питання кадрового забезпечення Служби митного та прикордонного контролю США відображені у матеріалах федеральних органів, що здійснюють нагляд за діяльністю цього відомства, зокрема у доповідях Бюджетного управління Конгресу та інспекційних звітах. Досвід прикордонних служб Польщі та Фінляндії систематизований у звітах та аналітичних матеріалах структур, відповідальних за координацію прикордонної безпеки в регіоні Балтійського моря та Центральної Європи. Разом з тим комплексне порівняльне дослідження зарубіжних механізмів кадрового забезпечення прикордонної безпеки крізь призму можливостей їх адаптації до умов України залишається малодослідженою ділянкою, що визначає наукову новизну цієї статті.

**Мета статті** – аналіз механізмів публічного управління кадровим забезпеченням прикордонної безпеки в країнах Європейського Союзу та Сполучених Штатах Америки, узагальнення досвіду окремих європейських держав і обґрунтування можливостей та умов його адаптації до системи Державної прикордонної служби України в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Досвід Європейського Союзу у сфері кадрового забезпечення прикордонної безпеки є найбільш релевантним орієнтиром для України з огляду на прагнення держави до євроінтеграції та існуючі механізми двосторонньої і багатосторонньої співпраці. Ключовим інституційним інструментом на рівні ЄС є Європейський корпус прикордонної та берегової охорони, у рамках якого функціонує постійний резерв чисельністю понад десять тисяч осіб, сформований як з персоналу самого агентства, так і з представників національних прикордонних служб держав-членів. Механізм відбору до постійного резерву передбачає уніфіковані кваліфікаційні вимоги, стандартизовані процедури перевірки та єдині критерії оцінювання придатності кандидатів, що забезпечує взаємосумісність персоналу різних національних служб.

Система підготовки та підвищення кваліфікації в рамках агентства побудована на основі галузевої рамки кваліфікацій, яка визначає мінімальні стандарти компетентностей для кожної категорії посад у прикордонній та береговій охороні. Агентство розробляє та впроваджує спільні навчальні програми, організовує міжнародні навчання і тренінги, а також координує обмін досвідом між національними службами. Особлива увага приділяється підготовці персоналу до дій в умовах підвищеного оперативного навантаження, зокрема в ситуаціях масового припливу нелегальних мігрантів та гібридних провокацій на зовнішніх кордонах ЄС.

Механізми ротации персоналу між національними службами та постійним резервом агентства слугують одночасно інструментом накопичення міжнародного досвіду і способом розподілу оперативного навантаження між державами-членами. Мотиваційна складова забезпечується через додаткові фінансові виплати за участь у спільних

операціях, а також через визнання міжнародного досвіду при кар'єровому просуванні в національних службах. Окремою системоутворюючою рисою кадрових механізмів ЄС є обов'язкова інтеграція стандартів дотримання основоположних прав людини у всі процеси відбору, підготовки та оцінювання персоналу, що відрізняє європейський підхід від більш прагматично орієнтованих моделей інших держав.

Досвід Служби митного та прикордонного контролю Сполучених Штатів Америки становить інтерес передусім з точки зору розвиненості фінансових механізмів рекрутингу та утримання персоналу. Зазначена служба є однією з найчисельніших федеральних правоохоронних структур країни, що постійно стикається з викликами комплектування через конкуренцію на ринку праці з іншими федеральними і приватними роботодавцями. Для подолання цих викликів застосовуються рекрутингові надбавки, розмір яких може становити до шістдесяти тисяч доларів залежно від дефіцитності спеціальності та географічного розташування місця служби. Додаткові фінансові стимули передбачені для тих, хто погоджується проходити службу у віддалених і малопривабливих районах вздовж сухопутного кордону.

Система професійної підготовки організована на базі спеціалізованих навчальних центрів, де здійснюється первинна підготовка нових співробітників тривалістю кілька місяців. Програми підготовки охоплюють правові аспекти прикордонного контролю, тактичну і вогневу підготовку, технологічні аспекти виявлення загроз, а також навички міжкультурної комунікації. Кар'єрний розвиток структурований через систему спеціалізацій і надання допуску до виконання більш складних завдань після накопичення відповідного досвіду та успішного проходження додаткового навчання. Механізми утримання персоналу включають не лише фінансові надбавки за вислугу, а й програми психологічної підтримки, зумовлені високим рівнем стресогенності служби на окремих ділянках кордону.

Характерною рисою американської моделі є широке застосування аналітичних інструментів для управління кадровими процесами: дані про плинність кадрів, результати опитувань серед тих, хто звільняється, та показники рекрутингових кампаній систематично аналізуються для коригування кадрової політики. Це дозволяє оперативно виявляти проблемні ланки системи та приймати засновані на доказах управлінські рішення щодо розподілу кадрових ресурсів і перегляду стимулюючих механізмів.

Польський досвід організації прикордонної охорони є особливо цінним для України з огляду на географічну близькість, спільність безпекових викликів та практику швидкого нарощування чисельності прикордонної служби в умовах гібридного тиску. Після кризи на білорусько-польській ділянці кордону, пов'язаної з організованим переміщенням мігрантів, польська прикордонна служба провела суттєве збільшення штатної чисельності та посилила взаємодію з Військами територіальної оборони і регулярними збройними силами. Кадрові механізми включали прискорені процедури відбору та підготовки нового персоналу, тимчасове залучення поліцейських і військових до виконання прикордонних завдань, а також введення надбавок за проходження служби в зонах підвищеного навантаження.

Федеральна поліція Федеративної Республіки Німеччина, яка здійснює охорону зовнішніх сухопутних і морських кордонів, демонструє модель, де акцент зроблено на глибокій фаховій спеціалізації та цифровізації кадрового менеджменту. Система добору персоналу є багатоетапною і передбачає ретельне психологічне тестування, що відповідає вимогам до службовців, наділених повноваженнями застосування сили. Цифрові платформи управління персоналом дозволяють забезпечити прозорість кадрових процесів, оперативне планування ротачії та моніторинг рівня підготовленості особового складу. Міжвідомча координація виявляється у спільних навчаннях із поліцією земель, митними органами та спеціальними службами.

Досвід Фінляндії є показовим у частині підготовки до охорони протяжного сухопутного кордону в умовах, де традиційна і нова безпекова реальність перетинаються. Фінська прикордонна служба поєднує функції прикордонного контролю, морської рятувальної служби та забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях, що зумовлює широкий профіль підготовки її персоналу. Гнучкість кадрових механізмів забезпечується через регіональну диференціацію навчальних програм з урахуванням специфіки різних ділянок кордону, а міжнародна співпраця, зокрема в рамках скандинавського прикордонного співтовариства, слугує постійним джерелом оновлення підходів до підготовки кадрів. Спільними рисами розглянутих європейських моделей є гармонізація стандартів підготовки, регулярні спільні навчання та орієнтація на адаптивність персоналу до мінливих загроз.

Порівняння розглянутих зарубіжних моделей дозволяє виокремити як спільні елементи, так і принципові відмінності між ними. Спільними рисами є: стандартизація вимог до кандидатів і кваліфікаційних рівнів персоналу; застосування фінансових стимулів для залучення і утримання кадрів; система безперервного професійного навчання; інтеграція психологічної підтримки у систему утримання персоналу; та орієнтація на доказове управління кадровими процесами. Ці елементи можна вважати універсальними характеристиками ефективних моделей кадрового забезпечення прикордонної безпеки незалежно від національної специфіки.

Принципова відмінність між підходами ЄС і США полягає у ступені централізації управлінського впливу. Європейська модель тяжіє до наднаціональної координації стандартів за збереження операційної самостійності національних служб; американська модель спирається на децентралізовану структуру з потужними фінансовими

важелями, що забезпечують єдність кадрової системи через стимулювання, а не через нормативну уніфікацію. Обидві моделі засвідчили свою ефективність у протидії гібридним загрозам і нелегальній міграції, однак у різний спосіб: європейська – через колективний потенціал і взаємосумісність персоналу, американська – через масштаб і фінансові можливості залучення фахівців вузького профілю.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє визначити кілька напрямів адаптації, які є реалістичними з огляду на інституційний контекст і ресурсні обмеження України. Першим і найбільш підготовленим напрямом є адаптація європейських стандартів підготовки та кваліфікацій. Державна прикордонна служба України вже залучена до низки програм співпраці з агентством у сфері прикордонного та берегового контролю, що створює інституційне підґрунтя для поступового наближення навчальних програм, зокрема Національної академії, до загальноєвропейських стандартів. Це передбачає як оновлення змісту освітніх програм, так і визнання відповідних кваліфікацій у рамках майбутньої інтеграції.

Впровадження ефективних фінансових механізмів рекрутингу та утримання є об'єктивно необхідним, однак потребує реалістичного підходу з урахуванням бюджетних обмежень воєнного часу. Тут корисним є не пряме копіювання американських розмірів надбавок, а запозичення самої логіки диференційованого стимулювання: підвищені виплати за службу на найбільш навантажених або небезпечних ділянках кордону, стимули за набуття дефіцитних спеціалізацій, а також механізми відтермінованого винагородження, прив'язані до вислуги. Розвиток цифрових інструментів планування кадрових потреб і моніторингу ефективності персоналу є доступним та порівняно малозатратним напрямом, реалізація якого дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень у кадровій сфері.

Особливого значення набуває адаптація польського досвіду щодо механізмів швидкого нарощування чисельності прикордонного персоналу в умовах гібридних загроз. Для України, де протяжність ділянок кордону, що потребують посиленого контролю, суттєво зросла після початку повномасштабної агресії, питання оперативного поповнення кадрового складу та взаємодії прикордонних органів зі збройними силами і територіальною обороною є вкрай актуальним.

Успішна адаптація зарубіжного досвіду неможлива без урахування ряду системних умов. По-перше, запозичення механізмів має здійснюватися з обов'язковим узгодженням з чинним національним законодавством і правовими особливостями воєнного стану. Механізми, що ефективно функціонують у правовому середовищі держав – членів ЄС чи США, потребують адаптації до вітчизняної правової системи, а не механічного перенесення. По-друге, принципово важливим є поєднання стандартів підготовки, що запозичуються з європейського досвіду, з практикою підготовки в умовах реальних загроз, що є унікальною перевагою України в порівнянні з більшістю держав-партнерів.

По-третє, адаптація має забезпечити раціональний баланс між централізованим управлінням кадровою системою і регіональною гнучкістю у прийнятті кадрових рішень на рівні прикордонних загонів. Надмірна централізація знижує оперативність кадрового реагування, тоді як надмірна децентралізація унеможливує стандартизацію і системний контроль. По-четверте, суттєвим ресурсом прискорення впровадження позитивного досвіду є міжнародна співпраця в рамках існуючих двосторонніх програм і партнерства з профільними агентствами. Ці інструменти дозволяють скоротити час адаптації, уникнути вже відомих помилок і отримати доступ до методичного та матеріально-технічного забезпечення, розробленого партнерами.

**Висновки.** Зарубіжний досвід засвідчує, що ефективність механізмів публічного управління кадровим забезпеченням прикордонної безпеки визначається їх системністю, поєднанням стандартизації з гнучкістю, а також розвиненістю фінансових стимулів та інструментів безперервного професійного розвитку. Адаптація цього досвіду до умов України є можливою і необхідною, однак вимагає системного підходу, що враховує правові обмеження воєнного стану, ресурсні реалії та специфіку гібридних загроз на державному кордоні.

#### Список використаних джерел:

1. Frontex. Annual Risk Analysis 2023. Warsaw : European Border and Coast Guard Agency, 2023. 112 p.
2. Frontex. Common Core Curriculum for Border Guard Basic Training in the European Union. Warsaw : European Border and Coast Guard Agency, 2018. 96 p.
3. Frontex. Fundamental Rights Strategy 2022–2027. Warsaw : European Border and Coast Guard Agency, 2022. 28 p.
4. Frontex. Standing Corps Training Programme 2023. Warsaw : European Border and Coast Guard Agency, 2023. 44 p.
5. U.S. Customs and Border Protection. CBP Workforce: Efforts to Address Recruitment and Retention Challenges. Washington : U.S. Government Accountability Office, 2021. 68 p.
6. U.S. Customs and Border Protection. Strategic Plan 2020–2025. Washington : Department of Homeland Security, 2020. 52 p.
7. Straż Graniczna. Raport roczny 2022. Warszawa : Komenda Główna Straży Granicznej, 2023. 84 s.
8. Finnish Border Guard. Annual Report 2022. Helsinki : Finnish Border Guard, 2023. 60 p.

9. Bundespolizei. Jahresbericht 2022. Berlin : Bundesministerium des Innern und für Heimat, 2023. 72 S.

10. European Commission. Regulation (EU) 2019/1896 of the European Parliament and of the Council on the European Border and Coast Guard. Official Journal of the European Union. 2019. L 295. P. 1–131.

#### References:

1. Frontex. (2023). Annual Risk Analysis 2023. Warsaw : European Border and Coast Guard Agency. 112 p. Retrieved from: <https://www.frontex.europa.eu/publications/risk-analysis-for-2023-2024-IqbX2a>

2. Frontex. (2018). Common Core Curriculum for Border Guard Basic Training in the European Union. Warsaw : European Border and Coast Guard Agency. 96 p.

3. Frontex. (2022). Fundamental Rights Strategy 2022–2027. Warsaw : European Border and Coast Guard Agency. 28 p.

4. Frontex. (2023). Standing Corps Training Programme 2023. Warsaw : European Border and Coast Guard Agency. 44 p.

5. U.S. Customs and Border Protection. (2021). CBP Workforce: Efforts to Address Recruitment and Retention Challenges. Washington : U.S. Government Accountability Office. 68 p.

6. U.S. Customs and Border Protection. (2020). Strategic Plan 2020–2025. Washington : Department of Homeland Security. 52 p.

7. Straż Graniczna. (2023). Raport roczny 2022. Warszawa : Komenda Główna Straży Granicznej. 84 s.

8. Finnish Border Guard. (2023). Annual Report 2022. Helsinki : Finnish Border Guard. 60 p.

9. Bundespolizei. (2023). Jahresbericht 2022. Berlin : Bundesministerium des Innern und für Heimat. 72 S.

10. European Commission. (2019). Regulation (EU) 2019/1896 of the European Parliament and of the Council on the European Border and Coast Guard. *Official Journal of the European Union*. L 295. P. 1–131. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R1896>

Дата першого надходження статті до видання: 13.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

---

ДЛЯ НОТАТОК

Науково-практичний журнал

# Публічне управління та митне адміністрування

№ 2 (49) / 2026

Коректори: Н. В. Славогородська, І. М. Чудеснова  
Комп'ютерна верстка: С. С. Любченко

Адреса редакції: вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49000  
Телефон редакції: +38 (093) 006 55 68  
Електронна адреса: [editor@customs-admin.umsf.in.ua](mailto:editor@customs-admin.umsf.in.ua)  
Сайт видання: [www.customs-admin.umsf.in.ua](http://www.customs-admin.umsf.in.ua)

Формат 60×84/8. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman. Обл.-вид. арк. 14,89. Ум. друк. арк. 13,72.  
Наклад 100 прим. Замовлення № 0626/626  
Дата розміщення онлайн: 29.05.2026  
Дата друку: 05.06.2026

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.