

УДК 351.746.1:355.45(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-117-126>

Стахов Віталій, аспірант Національного
університету охорони здоров'я України
імені П.Л. Шупика

Stakhov Vitaliy, postgraduate student at
Shupyk National Healthcare University
of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7167-3578>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

CONCEPTUAL ASPECTS OF REFORMING THE ACTIVITIES OF THE STATE BORDER SERVICE OF UKRAINE

Анотація. У статті здійснено обґрунтування концептуальних аспектів реформування діяльності Державної прикордонної служби України. Зазначено, що реформування діяльності Державної прикордонної служби України обумовлене поєднанням зовнішніх викликів та внутрішніх потреб модернізації, що вимагає переформатування стратегічних завдань, організаційних форм і ресурсного забезпечення служби. Тривала збройна агресія російської федерації, трансформація транскордонних ризиків (зростання гібридних операцій, контрабанди, нелегальної міграції та терористичних загроз) створюють ситуацію, в якій традиційні підходи до охорони кордону виявляються недостатніми і потребують інтегрованих оборонно-цивільних рішень з урахуванням перспективи інтеграції у євроатлантичні структури.

Реформування Державної прикордонної служби України має комплексний і системний характер, оскільки спрямоване одночасно на організаційне, технологічне та кадрове переосмислення моделі прикордонної безпеки. Центральними чинниками змін є: переорієнтація на європейські та євроатлантичні стандарти управління, що забезпечує стратегічну сумісність і високу ефективність взаємодії з міжнародними партнерами; цифровізація прикордонних процесів, яка зменшує корупційні ризики та підвищує швидкість і точність рішень; формування професійного персоналу, здатного діяти в умовах гібридних загроз і складних комунікаційних завдань; зміцнення оборонного компоненту служби, що набуває критичного значення в умовах війни.

Наслідки впровадження запропонованих напрямів реформи очікувано будуть багатомірними: підвищення оперативної спроможності й стійкості кордонів, краща інтеграція в міжнародні системи безпеки, зниження вразливості до гібридних загроз та зростання довіри суспільства до прикордонних інституцій. Утім, досягнення цих результатів залежить від послідовності правотворчих ініціатив, прозорого фінансування, цілеспрямованих інвестицій у людський капітал і технології, а також від здатності держави забезпечити демократичний контроль та підзвітність у період трансформації.

Ключові слова: публічне управління, реформування, Державна прикордонна служба України, цифровізація, кадровий потенціал, стандарти НАТО, євроінтеграція, національна безпека, міжнародна безпека.

Abstract. The article substantiates the conceptual aspects of reforming the activities of the State Border Service of Ukraine. Reforming the activities of the State Border Service of Ukraine is due to a combination of external challenges and internal needs for modernization, which requires reformatting the strategic tasks, organizational forms and resource provision of the service. The prolonged armed aggression of the Russian Federation, the transformation of cross-border risks (growth of hybrid operations, smuggling, illegal migration and terrorist threats) create a situation in which traditional

approaches to border protection are insufficient and require integrated defense and civil solutions taking into account the prospects of integration into Euro-Atlantic structures.

The reform of the State Border Service of Ukraine is of a comprehensive and systemic nature, as it is aimed simultaneously at the organizational, technological and personnel rethinking of the border security model. The central drivers of change are: reorientation to European and Euro-Atlantic management standards, which ensures strategic compatibility and high efficiency of interaction with international partners; digitalization of border processes, which reduces corruption risks and increases the speed and accuracy of decisions; formation of professional personnel capable of operating in conditions of hybrid threats and complex communication tasks; strengthening of the defense component of the service, which becomes critical in conditions of war.

The consequences of implementing the proposed areas of reform are expected to be multidimensional: increasing the operational capacity and resilience of borders, better integration into international security systems, reducing vulnerability to hybrid threats, and increasing public trust in border institutions. However, achieving these results depends on the consistency of legislative initiatives, transparent financing, targeted investments in human capital and technology, as well as on the state's ability to ensure democratic control and accountability during the transformation period.

Keywords: public administration, reform, State Border Service of Ukraine, digitalization, human resources, NATO standards, European integration, national security, international security.

Постановка проблеми. Реформування діяльності Державної прикордонної служби України зумовлене комплексом внутрішніх і зовнішніх викликів, що потребують якісно нових підходів до забезпечення суверенітету й територіальної цілісності держави. Геополітичні трансформації, тривала військова агресія проти України, активізація транскордонної злочинності, нелегальної міграції та терористичних загроз вимагають посилення ефективності системи охорони державного кордону та її відповідності сучасним стандартам.

Розвиток інтеграційних процесів у напрямі Європейського Союзу та Північноатлантичного альянсу ставить перед прикордонним відомством завдання гармонізації національного законодавства із правовими нормами та вимогами партнерів, а також імплементації передових технологій і підходів до управління кордонами. У цьому контексті Державна прикордонна служба України має трансформуватися у високотехнологічну, мобільну й проактивну структуру, спроможну забезпечувати безпеку громадян, захищати державні інтереси та сприяти розвитку міжнародного співробітництва.

Концептуальне оновлення передбачає переосмислення завдань і функцій служби, модернізацію технічного оснащення, підвищення рівня кадрової підготовки, діджиталізацію управлінських процесів, а також розвиток взаємодії з іншими складовими сектору безпеки й оборони. Важливою умовою виступає забезпечення демократичного цивільного контролю, прозорості та підзвітності діяльності прикордонних підрозділів суспільству.

Таким чином, розроблення й наукове обґрунтування концептуальних засад реформування Державної прикордонної служби України є ключовим елементом формування сучасної системи національної безпеки, здатної ефективно реагувати на загрози, адаптуватися до глобальних змін і гарантувати захист державного кордону у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз опрацьованих наукових джерел свідчить, що в українській науковій думці питання нормативно-правового забезпечення діяльності прикордонної служби розглядаються досить широко. Зокрема, у працях М. Кабачинського простежується історична еволюція та інституційне становлення прикордонної служби України, тоді як О. Мельников [1] зосереджує увагу на інтеграційних процесах у контексті гармонізації законодавства з європейськими вимогами. До проблематики правового регулювання, організаційних основ та специфіки функціонування прикордонних структур звертаються також М. Плахотний, В. Процик, Т. Цимбалістий та інші дослідники, які підкреслюють важливість удосконалення законодавчих механізмів у сфері забезпечення охорони державного кордону.

Разом із тим проведений огляд літератури дає підстави констатувати, що наявні дослідження здебільшого фрагментарно висвітлюють окремі аспекти функціонування Державної прикордонної служби України, залишаючи поза увагою комплексний аналіз її трансформації в умовах змін безпекового середовища та поглиблення євроатлантичного курсу держави. Тема реформування діяльності Державної прикордонної служби України не отримала системного наукового осмислення, що зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на визначення концептуальних засад і практичних напрямів модернізації цього ключового безпекового інституту.

Метою статті є обґрунтування концептуальних аспектів реформування діяльності Державної прикордонної служби України.

Виклад основного матеріалу. Реформування діяльності Державної прикордонної служби України (ДПСУ) обумовлене поєднанням зовнішніх викликів та внутрішніх потреб модернізації, що вимагає переформатування стратегічних завдань, організаційних форм і ресурсного забезпечення служби. Тривала збройна агресія російської федерації, трансформація транскордонних ризиків (зростання гібридних операцій, контрабанди, нелегальної міграції та терористичних загроз) створюють ситуацію, в якій традиційні підходи до охорони кордону виявляються недостатніми і потребують інтегрованих оборонно-цивільних рішень з урахуванням перспективи інтеграції у євроатлантичні структури. Це відображено в оперативних та стратегічних документах ДПСУ, які спрямовують діяльність служби на участь у відсічі агресії, територіальній обороні й протидії сучасним загрозам [2].

Нормативно-правова база, що регламентує статус, завдання й контроль за діяльністю ДПСУ, потребує системної адаптації до умов постійної військової загрози та до стандартів партнерів. Закон України «Про Державну прикордонну службу України» встановлює основи організації й функціонування відомства, проте практична імплементація положень закону в умовах воєнного стану, масштабних міжнародних операцій і посиленої співпраці з Альянсом та ЄС вимагає перегляду окремих механізмів взаємодії, відповідальності та прозорості управлінських рішень. Юридичне оновлення має забезпечити чіткі процедури для міжвідомчої координації, підзвітності й захисту прав особового складу у надзвичайних умовах [3].

Впровадження норм і практик Європейської консультативної місії з реформи цивільного сектору безпеки (EUAM Ukraine) – ключовий компонент гармонізації системи охорони кордонів України з підходами, прийнятими в країнах-членах ЄС, що має важливе значення для реформування ДПСУ і системи управління кордонами загалом [4].

Європейська консультативна місія з реформи цивільного сектору безпеки надає стратегічні поради та практичну підтримку у реформуванні цивільних секторів безпеки України з урахуванням стандартів ЄС; серед ключових пріоритетів – підтримка імплементації політики цілеспрямованої реформи, у тому числі у сфері управління кордонами [5].

Зокрема, одним із фундаментальних напрямів є впровадження Інтегрованого управління державним кордоном України – системного підходу, який об'єднує різні державні органи (МВС, МЗС, Мінрозвитку, Мінфін, ДПСУ, ДМС, Збройні Сили (Повітряні та Військово-Морські Сили), Держмитслужба, СБУ, Національна поліція, Національна гвардія, Держпродспоживслужба) задля забезпечення одночасно безпеки кордону й ефективного, законного транскордонного руху людей та товарів [6].

Європейська консультативна місія з реформи цивільного сектору безпеки допомагає адаптувати правові й нормативні рамки Інтегрованого управління кордонами до стандартів ЄС, надаючи методичні рекомендації, підтримку у розробці стратегій, а також сприяє створенню національного Центру координації Інтегрованого управління кордонами в Україні [7].

Крім правового та організаційного аспектів, гармонізація передбачає також модернізацію інфраструктури, оновлення технічного оснащення, впровадження інформаційних систем, спільного аналізу ризиків і координації між відомствами – усе це дає змогу підвищити оперативну спроможність, скоротити час оформлення на кордоні, зменшити навантаження на персонал і знизити рівень корупційних ризиків.

Водночас, інтегроване управління кордонами – не просто «перенесення стандартів», а системна реформа, яка передбачає чітке визначення повноважень, ролей та відповідальності кожного з учасників (прикордонники, митники, поліція, міграційні служби, ін.), встановлення механізмів координації, інформаційного обміну, аналізу ризиків та оперативного реагування.

У контексті воєнного стану, а також майбутньої євроінтеграції, така модель інтегрованого управління кордонами набуває особливої важливості: з одного боку – забезпечення безпеки і контролю кордонів, з іншого – збереження можливості законного перетину кордону для людей і товарів, підтримка торгівлі, міграції, гуманітарних потоків, що має критичне значення для держави.

Таким чином, інтеграція через Європейську консультативну місію з реформи цивільного сектору безпеки та впровадження інтегрованого управління кордонами – це не косметичні зміни, а фундаментальна перебудова системи управління кордонами, яка забезпечує баланс між безпекою та відкритістю. Для ДПСУ та суміжних служб це означає: необхідність чіткої координації, узгодженого законодавства й процедур, модернізації технічних і кадрових ресурсів, запровадження прозорих, ефективних механізмів контролю. Лише така всебічна трансформація може гарантувати, що кордон України стане не лише бар'єром для загроз, а й ефективним механізмом управління з урахуванням європейських стандартів і міжнародних зобов'язань.

Технічна модернізація та цифровізація в діяльності ДПСУ – центральна ланка трансформації охорони кордонів, і її практична реалізація вже демонструє конкретні результати та перспективи. По-перше, у межах проєкту EU4IBM-Стійкість (Підтримка ЄС у зміцненні інтегрованого управління кордонами в Україні) ДПСУ отримала сотні комплектів сучасних засобів зв'язку – зокрема понад 500 мобільних радіостанцій, що забезпечують оперативний зв'язок між підрозділами вздовж кордону, у пунктах пропуску, у резервних та оперативних групах [8]. Це дає змогу значно підвищити швидкість реагування на загрози, узгодити дії груп, оперативно обмінюватися даними та координувати спільні заходи – від патрулювання до протидії загрозам безпілотної та інших форм активності.

По-друге, у межах тієї самої програми й політики інтегрованого управління державним кордоном України створено архітектуру єдиного інформаційно-комунікаційного середовища, що передбачає об'єднання розвідувальних, оперативних, аналітичних даних та даних моніторингу кордону. Це має на меті реалізувати ризик-орієнтований підхід у плануванні та розподілі ресурсів, а також забезпечити координацію між різними відомствами (прикордонна служба, митниця, поліція, міграційні служби) [8].

По-третє – технічне оснащення пунктів пропуску, морських та повітряних напрямків охорони кордону має бути переглянуто через оновлення інженерно-технічної бази, придбання засобів відео- та фотофіксації, систем виявлення безпілотних літальних апаратів, а також – модернізацію авіаційної і морської компонент. Ці заходи прямо зазначені в останньому проєкті Стратегії Інтегрованого управління кордоном [9].

По-четверте – цифрові рішення повинні супроводжуватися відповідними механізмами кібербезпеки та захисту персональних даних. У міжнародному дослідженні, присвяченому застосуванню автоматизованих систем прийняття рішень (на базі штучного інтелекту) на кордонах, підкреслюються значні ризики для прав людини – приватності, недискримінації, справедливого судового захисту [10]. Отже, імплементація відео- і біометричного контролю, аналітики ризиків чи інших IT-інструментів має супроводжуватися належними стандартами безпеки, правовим регулюванням, прозорістю процедур і контролем.

Водночас практика показує, що міжнародна технічна допомога здатна швидко підвищити оперативну спроможність, якщо супроводжується навчанням і змінами в процедурних підходах. Наприклад, у рамках EU4IBM-Стійкість були передані засоби зв'язку, що вже змінили спосіб координації підрозділів, а також закладено основу для майбутніх оновлень морської й авіаційної інфраструктури [8].

Отже, успішне реформування ДПСУ через технічну модернізацію потребує системного підходу: поєднання закупівлі сучасних техзасобів, створення єдиних інформаційних платформ,

прийняття національних стандартів кібербезпеки та захисту даних, а також координації між відомствами в рамках Інтегрованого управління кордонами. Лише за таких умов цифровізація стане не просто оновленням обладнання, а реальним засобом підвищення ефективності охорони кордону, скорочення часу реагування, більш гнучкого реагування на загрози та забезпечення прозорості і підзвітності у роботі ДПСУ.

Реформування кадрової політики та системи професійної підготовки в ДПСУ має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує бойові навички з компетенціями в управлінні ризиками, правовій підзвітності, адміністративних процедурах та комунікації з громадськістю – і цей підхід сьогодні закріплений, як на рівні відомства, так і в національних антикорупційних стандартах.

Законодавчо-інституційні рамки для такої політики забезпечують документи Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), зокрема наказ № 240/21 від 26 квітня 2021 р., який встановлює обов'язкову мінімальну штатну чисельність уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції в державних органах [11]. Також затверджене Типове положення про такі підрозділи, що впливає на структуру управління, розподіл обов'язків і підбір кадрів у ДПСУ [12].

На рівні практики ДПСУ реалізує власну антикорупційну програму на 2023–2025 рр. [13], яка передбачає: навчання особового складу з антикорупційних норм, процедур повідомлення про корупційні прояви, механізмів викривачів, внутрішній контроль, регулярні інструктажі, перевірки кандидатів під час прийому на службу, а також заохочення службовців, які протидіяли корупції [13].

Ці заходи виходять за межі формального декларування: вони передбачають системне формування етики, професійної відповідальності, підзвітності та культури дотримання прав і законності, що є критично важливим для відомства, яке має справу з правами людини, міжнародними стандартами безпеки, міграційним контролем.

Водночас професійна підготовка повинна відповідати сучасним викликам, зокрема, важливими є не лише бойові навички, а компетенції з аналізу ризиків, застосування міжнародного права, процедур адміністративної та міграційної політики, комунікації з громадськістю, взаємодії з громадськими інститутами, міжнародними партнерами та правозахисними організаціями. Це відповідає підходам НАЗК до підготовки «уповноважених з антикорупційної діяльності» як окремої професійної спеціалізації.

З практичної точки зору, такі зміни створюють передумови для підвищення довіри суспільства до ДПСУ, зменшення корупційних ризиків, забезпечення підзвітності, а також формування іміджу відомства як сучасного професійного інструменту державної політики. Водночас успіх цих ініціатив залежить від системності: чітке дотримання норм, регулярне навчання, контроль за виконанням, адекватна організаційна структура, ефективні механізми внутрішнього аудиту і реагування на порушення.

Таким чином, для ДПСУ кадрова політика й підготовка персоналу мають трансформуватися з «військової» на «гуманістично-професійну» – поєднувати спеціальні бойові навички з правовою грамотністю, етикою, структурою запобігання корупції, професійним розвитком і міжнародними стандартами. Така інтегрована модель є необхідною умовою для побудови сучасної, легітимної, ефективної та підзвітної кордонної служби, здатної відповідати викликам безпеки, прав людини і міжнародних зобов'язань.

Організаційно-структурні зміни в системі охорони кордону повинні враховувати динамічність сучасних загроз та необхідність швидкої адаптації структур управління. Моделі розгортання сил мають базуватися на мобільних резервах та інтегрованих оперативних центрах (підрозділи, створені для централізованого управління оперативною обстановкою, координації дій сил безпеки та швидкого реагування на загрози – мова йде про те, що такі центри на місцях реалізують задум по локалізації проблеми/загрози, який було сформовано в Координаційному центрі ІУДК, а також забезпечують гнучке реагування на зміни оперативної обстановки, як на кордоні, так і в прилеглих регіонах.

Водночас перегляд логістичних і матеріально-технічних ланцюгів дозволить усунути затримки в постачанні, гарантувати належну підтримку підрозділів та знизити залежність від застарілих процедур.

Створення механізмів швидкого залучення прикордонних підрозділів до системи територіальної оборони є логічним кроком з огляду на сучасний характер гібридних загроз, де межа між зовнішньою та внутрішньою безпекою є мінімальною. Така взаємодія дозволяє посилити оборонні можливості держави і забезпечити цілісність оборонного простору.

Ризик-орієнтоване планування повинно набути практичної реалізації в процесах пріоритизації інвестицій, розвитку інфраструктури та удосконалення процедур контролю. Спрямовування ресурсів саме на ті ділянки та завдання, які становлять найбільшу загрозу, забезпечує оптимальне використання бюджету в умовах обмеженого фінансування та довготривалих кризових умов.

Узгоджені та системні організаційні реформи сприятимуть підвищенню ситуаційної обізнаності, оперативності реагування та сумісності із силами оборони й охорони правопорядку. Вони створюють підґрунтя для довгострокової стійкості ДПСУ, посилюють її роль у національній безпеці та забезпечують раціональне управління ресурсами, що є важливим у сучасних умовах воєнного часу.

Міжнародне співробітництво для ДПСУ – як на рівні двосторонніх проєктів із конкретними державами, так і через багатосторонні механізми НАТО і Європейський Союз – відіграє критично важливу роль не лише як джерело матеріальної й технічної допомоги, але й як майданчик передачі стандартів, знань і навчальних платформ для вдосконалення української системи охорони державного кордону України.

НАТО надає комплекс підтримки Україні у межах багатьох програм і ініціатив, серед яких виділяються Comprehensive Assistance Package (Всесторонній пакет допомоги), Defence Education Enhancement Programme (Програма вдосконалення оборонної освіти), Building Integrity Programme (Програма побудови доброчесності), а також участь у проєктах наукового та технологічного характеру, зокрема через Science for Peace and Security Programme (Програму «Наука задля миру та безпеки») [14].

З огляду на ці програми, ДПСУ має змогу: використовувати досвід та стандарти НАТО: через «Програму вдосконалення оборонної освіти» вона долучається до реформування системи професійної військової освіти, адаптуючи її під стандарти Альянсу, що критично важливо для сумісності з партнерами [15]; впроваджувати принципи доброчесності, прозорості та підзвітності в секторі безпеки; в межах розбудови доброчесності відбувається діагностика, оцінка ризиків, тренінги та вдосконалення процедур управління ресурсами, що знижує корупційні ризики та підвищує довіру до інституцій [16]; отримувати не тільки обладнання, але й навчання, стандарти управління, процедурні підходи, досвід спільних операцій, планування та реагування – через НАТО-координацію поставок, логістики й навчальних програм, а також через органи координації партнерства [14; 17]; здійснювати науково-технічну взаємодію: участь у Програмі «Наука задля миру та безпеки» дозволяє спільно з НАТО і країнами-партнерами працювати над проєктами, важливими для безпеки, технологічної та екологічної стійкості, що може торкатися і ДПСУ [18].

Незважаючи на значну допомогу, успішна адаптація та реалізація підтримки потребує від України самого підвищення інституційної спроможності. Зокрема, важливими є реформа внутрішніх структур, впровадження стандартів прозорості, доброчесності, підзвітності, ефективного управління персоналом та ресурсами. Так, за останніми змінами, НАЗК офіційно координує в секторі безпеки та оборони імплементацію стандартів доброчесності – включно з антикорупційними процедурами, аудитом, моніторингом та методичною підтримкою.

Для ДПСУ це означає, що міжнародна допомога – це не просто донорські ресурси, а каталізатор внутрішніх реформ, стимул до підвищення стандартів, створення процедур і структур, здатних ефективно функціонувати за сучасними вимогами. При цьому саме внутрішня здатність до перетворень – кадрова, управлінська, правова – визначає, наскільки ця допомога буде корисною в довгостроковій перспективі.

Міжнародне співробітництво з НАТО та партнерами є фундаментальним фактором зміцнення обороноздатності та професійного рівня ДПСУ, сприяє модернізації, підвищенню стандартів, підзвітності та інтеграції з євроатлантичними структурами. Однак без власної внутрішньої

трансформації – структурних, кадрових та правових змін – ефект від допомоги буде тимчасовим і менш сталим. Прагматична, комплексна імплементація отриманих стандартів і практик – ключ до формування сучасної, ефективної, легітимної та стійкої служби охорони кордонів.

Таблиця 1.

Основні напрями реформування діяльності ДПСУ

Напрямок реформування	Сутність змін	Очікувані результати
Гармонізація з підходами ЄС і НАТО	Адаптація нормативів, процедур, управлінських стандартів; підвищення сумісності в операціях	Посилення інтеграції з європейськими структурами, участь у спільних місіях і проєктах
Цифровізація та технічна модернізація	Впровадження електронних систем контролю, дистанційного моніторингу, інтегрованих баз даних	Підвищення оперативності, зменшення людського фактору, ефективний розподіл ресурсів
Посилення кібер- та інформаційної безпеки	Вдосконалення захисту даних, оновлення стандартів інформаційної безпеки	Захист стратегічної інформації, зниження загроз зовнішнього втручання
Професійний розвиток персоналу та кадрова політика	Відбір за компетентнісним підходом, багатоаспектна підготовка, антикорупційні механізми	Підвищення довіри суспільства, розвиток лідерства та професійної відповідальності
Організаційно-структурні зміни	Формування мобільних резервів, інтеграція у систему територіальної оборони, оптимізація логістики	Гнучке реагування на загрози, ефективність управління під час криз
Розвиток міжнародного співробітництва	Участь у програмах технічної допомоги, тренінгах, стандартизації та спільних операціях	Підвищення потенціалу, доступ до нових технологій і практик
Антикорупційні та етичні стандарти	Посилення внутрішнього контролю, прозорість процедур управління	Мінімізація корупційних ризиків, зростання легітимності діяльності
Фінансова оптимізація та залучення міжнародних ресурсів	Ризик-орієнтоване інвестування, ефективне використання бюджетних коштів	Стійкість функціонування навіть за умов обмеженого фінансування

Впровадження запропонованих напрямів реформи для ДПСУ може мати багатогранні й довготривалі наслідки, які торкаються і безпекового, і інституційного, і суспільного вимірів. Насамперед, очікуване підвищення оперативної спроможності і стійкості кордонів, оскільки правове, організаційне, кадрове та технічне оновлення дозволяє ефективніше виконувати функції охорони державного кордону України, контролю за пунктами пропуску, моніторингу, протидії нелегальній міграції, контрабанді та гібридним загрозам. Законодавча база (наприклад, Закон України «Про Державну прикордонну службу України») передбачає, що діяльність ДПСУ здійснюється на засадах законності, захисту прав людини, непричетності до політичних партій, прозорості та демократичного цивільного контролю. По-друге, через модернізацію і стандартизацію за міжнародними зразками (інституційні процедури, інтегровані системи управління кордоном, міжвідомчу координацію, аналітику ризиків) можлива глибша інтеграція України в європейські та євроатлантичні системи безпеки. Це підвищить здатність ДПСУ до спільних операцій, стандартного обміну даними, застосування єдиних процедур у співпраці з партнерами, що посилює стратегічну взаємодію та спроможності держави у міжнародному контексті. Задекларовані принципи закону передбачають, що міжнародні договори та угоди входять до правової бази функціонування ДПСУ. Третій важливий ефект – зниження вразливості до гібридних загроз, нелегальних потоків, організованої злочинності, корупції та інших викликів. Стандартна організаційна структура, чіткі процедури, прозорість і належний контроль мають послабити ризики зловживань, корупційних проявів, неефективного розподілу ресурсів або надмірного навантаження на персонал. Це особливо актуально у контексті ситуацій підвищеної загрози або криз, коли стійкість інституту, оперативність рішень, відповідальність та підзвітність мають вирішальне значення. Четвертий вимір – суспільний. Якщо реформа буде реалізована послідовно, з урахуванням принципів прозорості, підзвітності і прав людини, це може сприяти зростанню довіри громадян до

прикордонних інституцій. Легітимність дій прикордонників, доброчесність, відповідальність, цивільний контроль – усе це зміцнює імідж ДПСУ як професійного, сучасного та відповідального органу, а не репресивної сили. Закон України «Про Державну прикордонну службу України» [3] прямо передбачає, що ДПСУ має дотримуватися прав громадян і забезпечувати гуманність у діяльності.

Водночас, досягнення цих результатів – не автоматичне. Вони залежать від послідовності правотворчих ініціатив, від надійного й прозорого фінансування, від цілеспрямованих інвестицій у людський капітал, підготовку, матеріально-технічне забезпечення та технології. Якщо фінансування або політична воля будуть недостатні, реформа ризикує стати декларативною. Крім того, успішна трансформація потребує належного контролю і підзвітності: без дієвих механізмів зовнішнього і внутрішнього нагляду, без гарантій прав людини і законності, є ризик відновлення старих недоліків – корупції, неефективності, зловживань.

Висновки. Реформування ДПСУ має комплексний і системний характер, оскільки спрямоване одночасно на організаційне, технологічне та кадрове переосмислення моделі прикордонної безпеки. Центральними чинниками змін є: переорієнтація на європейські та євроатлантичні стандарти управління, що забезпечує стратегічну сумісність і високу ефективність взаємодії з міжнародними партнерами; цифровізація прикордонних процесів, яка зменшує корупційні ризики та підвищує швидкість і точність рішень; формування професійного персоналу, здатного діяти в умовах гібридних загроз і складних комунікаційних завдань; зміцнення оборонного компоненту служби, що набуває критичного значення в умовах війни.

Успішність реформ значною мірою залежить від збалансованого розвитку всіх напрямів і здатності ДПСУ ефективно використовувати міжнародну допомогу для сталих внутрішніх трансформацій. Опора на сучасні стандарти управління, технічні інновації й суспільну довіру формує основу для створення мобільної, технологічно спроможної та демократично підзвітної прикордонної служби європейського зразка.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мельников О. Інтегрований прикордонний менеджмент – європейська модель управління кордонами для України. *Вісник державної служби України*. 2008. № 3. URL: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=150991&cat_id=37402 (дата звернення: 24.08.2025).
2. Річний план основних заходів Адміністрації Державної прикордонної служби України на 2024 рік. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/richnij-plan-osnovnih-zahodiv-administraciyi-derzhavnoyi-prikordonnoyi-slzhubi-ukrayini-na-2024-rik?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
3. Закон України «Про Державну прикордонну службу України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/661-15?utm.com#Text> (дата звернення: 24.08.2025).
4. EUAM. Our mandate and priorities. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/our-mission/our-priorities/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
5. EUAM. How the EU Helps Ukraine Reform Police and Justice. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/news/opinion/how-the-eu-helps-ukraine-reform-police-and-justice/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
6. Що таке інтегроване управління кордонами? URL: <https://ibm.in.ua/shcho-take-intehrovane-upravlinnia-kordo/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
7. EUAM. Integrated border management. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/our-mission/our-priorities/criminal-investigation/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
8. Євросоюз посилив комунікаційні можливості українських прикордонників. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/news/39160-%20VIDEO%20-vrosoyuz-posiliv-komunikaciyi-mozhливosti-ukrainskih-prikordonnikov?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
9. Проєкт Стратегії інтегрованого управління державним кордоном України. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/proyekt-strategiyi-integrovanogo-upravlinnya-derzhavnim-kordonom-ukrayini?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
10. Yang, Yiran and Zuiderveen Borgesius, Frederik and Beckers, Pascal and Brouwer, Evelien, Automated Decision-making and Artificial Intelligence at European Borders and Their Risks for Human Rights (April 10, 2024). URL: <https://ssrn.com/abstract=4790619> (дата звернення: 24.08.2025).
11. Наказ НАЗК від 26.04.2021 № 240/21 "Про встановлення обов'язкових вимог до мінімальної штатної чисельності уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції в державних органах". URL: <https://nazk.gov.ua/uk/nakaz-vid-26-04-2021-240-21-pro-vstanovlennya-obov-yazkovyh-vymog-do-minimalnoyi-shtatnoyi-chyselnosti-upovnovazhenogo-pidrozdlu-z-pytan-zapobigannya-ta-vyavlennya-korupcii-v-derzhavnyh-organah?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).

12. Наказ НАЗК від 27.05.2021 № 277/21 "Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції" Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 липня 2021 р. за №914/36536. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/nakaz-vid-27-07-2021-277-21-pro-zatverdzhennya-typovogo-polozhennya-pro-upovnovazhenyj-pidrozdil-upovnovazhenu-osobu-z-pytan-zapobigannya-ta-vyyavlennya-koruptsiyi/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
13. Антикорупційні програми Держприкордонслужби та інформація про результати їх виконання. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/antikorupciyna-programa-2023-2025?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
14. NATO's support for Ukraine. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/natos-support-for-ukraine?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
15. Пройшли підготовку за стандартами НАТО в межах програми DEEP. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/news/41111-Proyshli-pidgotovku-za-standartami-NATO-v-mezhah-programi-DEEP?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
16. Building Integrity. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/building-integrity?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
17. NATO-Ukraine: common values, common path. URL: <https://dpsu.gov.ua/en/nato-ukrayina-spilni-cinnosti-spilnij-shlyah?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
18. NATO – Ukraine cooperation in the field of defence and security URL: <https://nato.mfa.gov.ua/en/ukraine-and-nato/nato-ukraine-cooperation-field-defence-and-security?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).

REFERENCES

1. Melnikov, O. (2008). Intehrovanyi prykordonnyi menedzhment – yevropeiska model upravlinnia kordonamy dlia Ukrainy [Integrated Border Management – European Model of Border Management for Ukraine]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the State Service of Ukraine*, 3. Retrieved from http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=150991&cat_id=37402 [in Ukrainian].
2. Richnyi plan osnovnykh zakhodiv Administratsii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy na 2024 rik [Annual Plan of Main Activities of the Administration of the State Border Service of Ukraine for 2024]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/richnij-plan-osnovnih-zahodiv-administraciyi-derzhavnoyi-prikordonnoyi-slzhubi-ukrayini-na-2024-rik?utm.com> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy» [Law of Ukraine “On the State Border Service of Ukraine”]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/661-15?utm.com#Text> [in Ukrainian].
4. EUAM. Our mandate and priorities. *www.euam-ukraine.eu*. Retrieved from <https://www.euam-ukraine.eu/our-mission/our-priorities/?utm.com> [in English].
5. EUAM. How the EU Helps Ukraine Reform Police and Justice. *www.euam-ukraine.eu*. Retrieved from <https://www.euam-ukraine.eu/news/opinion/how-the-eu-helps-ukraine-reform-police-and-justice/?utm.com> [in English].
6. Shcho take intehrovane upravlinnia kordonamy? [What is integrated border management?]. *ibm.in.ua*. Retrieved from <https://ibm.in.ua/shcho-take-intehrovane-upravlinnia-kordo/?utm.com> [in Ukrainian].
7. EUAM. Integrated border management. *www.euam-ukraine.eu*. Retrieved from <https://www.euam-ukraine.eu/our-mission/our-priorities/criminal-investigation/?utm.com> [in English].
8. Ievrosoiuz posilyv komunikatsiini mozhlyvosti ukrainskykh prykordonnykh [The European Union has strengthened the communication capabilities of Ukrainian border guards]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/news/39160-%20VIDEO%20-vrosoyuz-posiliv-komunikaciyi-mozhlyvosti-ukrainskih-prikordonnykh?utm.com> [in Ukrainian].
9. Proiekt Stratehii intehrovanoho upravlinnia derzhavnym kordonom Ukrainy [Draft Strategy for Integrated State Border Management of Ukraine]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/proiekt-strategiyi-integrovanogo-upravlinnya-derzhavnim-kordonom-ukrayini?utm.com> [in Ukrainian].
10. Yang, Yiran and Zuiderveen Borgesius, Frederik and Beckers, Pascal and Brouwer, Evelien, Automated Decision-making and Artificial Intelligence at European Borders and Their Risks for Human Rights (April 10, 2024). *ssrn.com*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4790619> [in English].
11. Nakaz NAZK vid 26.04.2021 №240/21 "Pro vstanovlennia oboviazkovykh vymoh do minimalnoi shtatnoi chyselnosti upovnovazhenoho pidrozdilu z pytan zapobihannia ta vyavlennia koruptsii v derzhavnykh orhanakh" [Order of the NACP on establishing mandatory requirements for the minimum staffing of the authorized unit for the prevention and detection of corruption in state bodies from April 26, 2021 №240/21]. *nazk.gov.ua*. Retrieved from <https://nazk.gov.ua/uk/nakaz-vid-26-04-2021-240-21-pro-vstanovlennya-obov-yazkovykh-vymog-do-minimalnoyi-shtatnoyi-chyselnosti-upovnovazhenogo-pidrozdilu-z-pytan-zapobigannya-ta-vyyavlennya-koruptsiyi-v-derzhavnyh-organah/?utm.com> [in Ukrainian].
12. Nakaz NAZK vid 27.05.2021 № 277/21 "Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro upovnovazhenyi pidrozdil (upovnovazhenu osobu) z pytan zapobihannia ta vyavlennia koruptsii" Zareiestrovano v Ministerstvi yustytysii Ukrainy 14 lypnia 2021 r. za N 914/36536 [Order of the NACP On approval of the Model Regulation on the authorized unit (authorized person) for the prevention and detection of corruption from May 27 2021, №277/21 Registered with the Ministry of Justice of Ukraine from July 14, 2021 №914/36536]. *nazk.gov.ua*. Retrieved from <https://nazk.gov.ua/uk/documents/nakaz-vid-27-07-2021-277-21-pro-zatverdzhennya-typovogo-polozhennya-pro-upovnovazhenyj-pidrozdil-upovnovazhenu-osobu-z-pytan-zapobigannya-ta-vyyavlennya-koruptsiyi/?utm.com> [in Ukrainian].

13. Antykoruptsiini prohramy Derzhprykordonsluzhby ta informatsiia pro rezultaty yikh vykonannia [Anti-corruption programs of the State Border Guard Service and information on the results of their implementation]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/antikorupciyna-programa-2023-2025?utm.com> [in Ukrainian].
14. NATO's support for Ukraine. *www.nato.int*. Retrieved from <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/natos-support-for-ukraine?utm.com> [in English].
15. Proishly pidhotovku za standartamy NATO v mezhakh prohramy DEEP [Trained according to NATO standards within the DEEP program]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/news/41111-Proyshli-pidgotovku-za-standartami-NATO-v-mezhah-programi-DEEP?utm.com> [in Ukrainian].
16. Building Integrity. *www.nato.int*. Retrieved from <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/building-integrity?utm.com> [in English].
17. NATO-Ukraine: common values, common path. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/en/nato-ukrayina-spilni-cinnosti-spilnij-shlyah?utm.com> [in English].
18. NATO – Ukraine cooperation in the field of defence and security. *nato.mfa.gov.ua*. Retrieved from <https://nato.mfa.gov.ua/en/ukraine-and-nato/nato-ukraine-cooperation-field-defence-and-security?utm.com> [in English].

Подано до редакції 26.08.25 р.
Прийнято до друку 29.09.25 р.