

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз стратегічного управління в компанії»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-2
спеціальності 073 «Менеджмент»
Парлагашвілі Едуард Гійович

Керівник Єдинак В.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Парлагашвілі Е. Г. Аналіз стратегічного управління в компанії.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою роботи є аналіз стратегічного управління в організації, визначення ефективності впровадження стратегічного підходу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління.

Відповідно до мети роботи визначено такі завдання: дослідити місце та роль стратегічного управління в сучасних умовах; охарактеризувати основні інструменти сучасного стратегічного управління; визначити особливості стратегічного управління в органах державної влади; провести загальну характеристику функціонування Держмитслужби України як єдиної юридичної особи; проаналізувати ефективність існуючої системи стратегічного управління в Держмитслужбі; розробити напрями вдосконалення стратегічного управління в Держмитслужбі України;

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного управління в сучасних організаціях. Предмет дослідження – система стратегічного управління та її інституційне забезпечення в Держмитслужбі України.

Дослідження проводилося на прикладі Держмитслужби України.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 54 сторінках, на яких міститься 8 таблиць та 3 рисунки. Список бібліографічних посилань налічує 49 джерел.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний аналіз, прогнозування, ефективність.

ANNOTATION

Parlahashvili Eduard. Analysis of the of strategic management in a company.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The aim of the study is to analyse strategic management in an organisation, determine the effectiveness of implementation of the strategic approach, and develop recommendations for improving the strategic management system.

In accordance with the purpose of the work, the following tasks are defined: to study the place and role of strategic management in modern conditions; to characterise the main instruments of modern strategic management; to determine the features of strategic management in public authorities; to conduct a general description of the functioning of the State Customs Service of Ukraine as a single legal entity; to analyse the effectiveness of the existing system of strategic management in the State Customs Service; to develop directions for improving strategic management in the State Customs Service of Ukraine;

Object of research - strategic management processes in modern organisations. The subject of the study is the strategic management system and its institutional support in the State Customs Service of Ukraine.

The study was conducted on the example of the State Customs Service of Ukraine.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographic references and appendices. The text of the work is set out on 54 pages, which contains 8 tables and 3 figures. The list of bibliographic references includes 49 sources.

Keywords: strategy, strategic management, strategic analysis, forecasting, efficiency.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	4
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ</u>	7
<u>1.1. Місце та роль стратегічного управління в сучасних умовах</u>	7
<u>1.2. Основні інструменти сучасного стратегічного управління компанією</u>	15
<u>1.3. Особливості стратегічного управління в органах державної влади</u>	20
<u>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ</u>	24
<u>2.1. Загальна характеристика функціонування Держмитслужби як єдиної юридичної особи</u>	24
<u>2.2. Аналіз ефективності стратегічного управління в Держмитслужбі</u>	31
<u>2.3. Напрями удосконалення стратегічного управління в Держмитслужбі</u>	39
<u>ВИСНОВКИ</u>	45
<u>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ</u>	48

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, викликаній як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, стратегічне управління набуває особливої актуальності для всіх типів організацій, включно з державними структурами. Однією з таких організацій є Державна митна служба України, яка відіграє ключову роль у забезпеченні фіскальної стабільності держави, контролі зовнішньоекономічних зв'язків та інтеграції України у світову економіку. Створення та ефективне функціонування Держмитслужби як єдиної юридичної особи потребує побудови та реалізації дієвого механізму стратегічного управління, здатного забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Науковий інтерес до проблематики стратегічного управління в активно формується в сучасній українській і зарубіжній літературі. Теоретичні засади стратегічного управління висвітлені у працях Турила А.М., Криворучко О.М., Токарьова Є.К., які аналізують концептуальні основи формування стратегій, підкреслюючи важливість адаптивності і гнучкості у швидкозмінному середовищі. Зокрема, Криворучко О.М. акцентує увагу на процесному аспекті стратегічного управління, тоді як Петруня Ю.Є. розглядає стратегію як ключовий механізм забезпечення конкурентоспроможності організації. Особливості стратегічного управління в державних структурах досліджували Пастух К.В., Чудик І.І., Рябокін Т.В., які звертають увагу на потребу запровадження принципів "good governance", проєктного підходу та цифрових технологій в управлінні. Федик М.В. та Лозова О.В. аналізували вплив кризових явищ та війни на зміну парадигм стратегічного мислення, підкреслюючи важливість гнучкості та адаптивності в умовах невизначеності.

Держмитслужба України є унікальним об'єктом дослідження, що дозволяє поєднати як підходи до стратегічного управління в державному секторі, так і особливості його практичної реалізації в умовах високої

регуляторної та економічної нестабільності.

Метою роботи є аналіз стратегічного управління в організації, визначення ефективності впровадження стратегічного підходу, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління.

Відповідно до мети роботи визначено такі завдання:

- ~ Дослідити місце та роль стратегічного управління в сучасних умовах.
- ~ Охарактеризувати основні інструменти сучасного стратегічного управління.
- ~ Визначити особливості стратегічного управління в органах державної влади.
- ~ Провести загальну характеристику функціонування Держмитслужби України як єдиної юридичної особи.
- ~ Проаналізувати ефективність існуючої системи стратегічного управління в Держмитслужбі.
- ~ Розробити напрями вдосконалення стратегічного управління в Держмитслужбі України.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного управління в сучасних організаціях.

Предмет дослідження – система стратегічного управління та її інституційне забезпечення в Держмитслужбі України.

Для досягнення поставленої мети і завдань використано комплекс наукових методів: аналіз і синтез – для виявлення основних підходів до стратегічного управління; порівняльний аналіз – для зіставлення стратегічного управління в державному та приватному секторах; контент-аналіз – для аналізу нормативно-правових документів та стратегічних програм розвитку Держмитслужби; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін організаційної структури Держмитслужби та визначення зовнішніх можливостей і загроз; системний підхід – для побудови концепції стратегічного управління митною службою.

Робота виконана відповідно до вимог та складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 54 сторінках, на яких міститься 8 таблиць та 3 рисунки. Список бібліографічних посилань налічує 49 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Місце та роль стратегічного управління в сучасних умовах

У сучасній управлінській науці стратегічне управління посідає центральне місце, що обумовлено необхідністю забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності організацій в умовах підвищеної динаміки зовнішнього середовища. Попри те, що стратегічне управління розраховане та орієнтоване на довготривалий розвиток компаній та організацій, що в сучасних умовах високо динамічного зовнішнього середовища, здається цілком неможливим, воно є тим ключовим орієнтиром розвитку компанії, без якого реагувати на такі зміни буде значно важче, а іноді і неможливо.

Вивчення літературних джерел показало, що попри широке представлення та дослідження питань сутності стратегічного управління в науковій літературі, залишається низка неоднозначностей у його трактуванні, а відтак – і в можливостях реалізації стратегічних підходів до управління на практиці.

Так, більшість українських науковців зазначають, що поняття «стратегічне управління» поступово увійшло до наукової термінології та стало активно використовуватися в різних галузях знань у контексті прогнозування подій як основи подальшого прийняття управлінських рішень. Первинно його розглядали як інструмент визначення логіки та послідовності дій на перспективу. Згодом акцент змістився на потребу розробки бюджетів компаній та організацій, що спричинило домінування функції планування в практиці стратегічного управління. Із другої половини XX століття стратегічне управління закріпилося як ключовий елемент у системі

управління бізнес-структурами. У зв'язку з ускладненням і зростанням нестабільності ринкового середовища відбувся перегляд традиційних підходів до стратегічного управління до нових концепцій, серед яких: системний підхід з адаптованими прикладними моделями, функціональний підхід із фокусом на цінність споживчого попиту, теорія прийняття рішень, а також використання математичних методів управління. Усі ці напрями ґрунтуються на уявленні про організацію як відкриту й динамічну систему [40, с. 9-10].

Так, у статті Турила А.М. та ін. стратегічне управління визначається як мета-категорія, що об'єднує поняття «стратегія підприємства», «стратегічний план» і «управління стратегічним потенціалом» [41, с. 89-90]. Такий підхід також засвідчує про комплексний підхід до трактування стратегічного управління. Водночас автори залишають поза своєю увагою динамічну природу змін зовнішнього середовища та необхідного реагування на нього з боку стратегічного управління.

Інші автори, зокрема Криворучко О.М. та Токарев Є.К., акцентують увагу на процесному вимірі стратегічного управління, визначаючи його як інтеграцію цілей, інструментів і постійної адаптації до середовища [14, с. 9-10]. Такий підхід є значно ближчим до існуючих на сьогодні реалій нашого часу, особливо в умовах непередбачуваності та високої турбулентності зовнішнього середовища. Проте навіть у цьому випадку ми не можемо побачити чіткого розмежування між стратегічним управлінням як філософією розвитку організації, що передбачає встановлення місії, мети, стратегічних цілей тощо, і як технічним процесом прийняття стратегічних управлінських рішень.

Деякі з сучасних вчених ототожнюють стратегічне управління із довгостроковим плануванням, виходячи із існуючих в минулому підходів до трактування даного явища та по суті звужуючи сутність стратегічного управління до функції формування стратегічного плану [14, с. 15-18]. На наш погляд, така позиція є досить спрощеною та такою, що не відповідає реаліям

сучасного динамічного бізнес-середовища, де планування виступає лише як один з елементів стратегічного циклу, доповнений аналізом, реалізацією, моніторингом, адаптацією та навчанням. Крім того, дослідники недостатньо враховують роль поведінкових і культурних чинників у процесі стратегічного управління. Зазвичай акцент робиться на інструментарії (SWOT, PEST, BCG, VRIO), тоді як роль лідерства, організаційної культури, інституційної пам'яті та соціального капіталу компанії залишається другорядною. Такий дисбаланс у теоретичних підходах знижує цінність концепції стратегічного управління в умовах кризових явищ та невизначеності зовнішнього середовища.

З огляду на це, видається необхідним переосмислення стратегічного управління не лише як засобу досягнення економічної ефективності, а як здатності організації до самоорганізації, навчання, інновацій та соціально відповідальної поведінки. Такий підхід передбачає відхід від уніфікованих моделей на користь адаптивних стратегій, що враховують політичні, екологічні, культурні та технологічні детермінанти.

Таким чином, стратегічне управління в сучасних умовах не може розглядатися як певна універсальна формула, що зводиться до інструментальної сукупності різноманітних методів управління, націлених на довгострокову перспективу. Стратегічне планування – це поєднання певної логіки довгострокового розвитку, соціальної відповідальності, адаптивності та технологічної спроможності до змін. Так, для прикладу Петруня Ю.Є. вказує, що стратегічне управління з огляду на швидкі зміни середовища і, як наслідок, організаційні зміни, стає провідною ланкою управління сучасної організації. Стратегія, як своєрідна «дорожня карта», повинна забезпечити ринкову конкурентоспроможність організації [29, с. 107].

Досить часто зустрічаються підходи серед науковців, коли стратегічне управління ототожнюється із стратегічним менеджментом компанії, хоча насправді це принципово різні речі. У табл. 1.1 нами здійснено порівняльний аналіз стратегічного управління та стратегічного менеджменту на основі

вивчених літературних джерел.

Таблиця 1.1

Відмінні риси стратегічного управління та стратегічного менеджменту

Критерій	Стратегічне управління	Стратегічний менеджмент
Орієнтація	Фокусується на формуванні унікальної цінності організації у зовнішньому середовищі та визначенні її позицій.	Спрямований на внутрішню трансформацію компанії задля пристосування до вимог зовнішнього середовища.
Підходи до стратегії	Орієнтований на зовнішній аналіз, ринкові виклики та адаптацію до них.	Заснований на розвитку внутрішніх ресурсів, компетенцій і унікальності як джерела конкурентної переваги.
Часовий горизонт	Має довгострокову спрямованість; головна мета — забезпечення стійкої конкурентоспроможності у майбутньому.	Сфокусований переважно на коротко- та середньострокових результатах, оптимізації поточних операцій.
Системність	Розглядає організацію як відкриту систему у взаємодії з зовнішнім середовищем.	Має обмежений системний підхід, переважно зосереджений на внутрішніх чинниках, іноді нехтує зовнішніми.
Інтеграція	Передбачає глибоку інтеграцію зовнішніх трендів, ризиків та можливостей у стратегічне бачення.	Орієнтується на внутрішні процеси, структури та оптимізацію ресурсного потенціалу.
Суб'єкти відповідальності	Переважно стратегічні власники — засновники, наглядові ради, акціонери.	Поточний топ-менеджмент організації — директори, президенти, управлінські команди.
Методологічна база	Переважає системно-аналітичний підхід із використанням сценарного моделювання, прогнозування та стратегічного аналізу.	Застосовує інструменти контролю, оцінки результативності, KPI, збалансованої системи показників тощо.
Тип управлінських рішень	Стратегічні, малореверсивні, пов'язані з глибинною трансформацією та формуванням конкурентної переваги.	Тактичні й операційні, зосереджені на оптимізації функціонування в межах обраного стратегічного курсу.
Рівень невизначеності	Має справу з високим рівнем невизначеності, складністю та динамікою середовища.	Працює в межах уже визначеної стратегії, з нижчим рівнем стратегічної невизначеності.

(складено автором на основі джерел [4], [10], [14], [15], [18], [41], [49])

Таким чином, проведений нами порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок, що попри те, що поняття «стратегічне управління» та «стратегічний менеджмент» часто ототожнюються у вітчизняній літературі, між ними існують суттєві відмінності як теоретичних підходах, так і в практичній їх реалізації. Стратегічне управління як явище є більш широким та концептуальним поняттям, що орієнтується на формування бачення, довгострокову конкурентоспроможність і взаємодію із зовнішнім середовищем. Натомість стратегічний менеджмент є інструментальним втіленням такого бачення та зосереджується на реалізації поставлених цілей за допомогою конкретних управлінських інструментів і механізмів. З цього виходить, що стратегічне управління можна трактувати як макрорівень стратегічної діяльності, що формує рамки, в яких функціонує стратегічний менеджмент. Поєднання стратегічного управління та стратегічного менеджменту дозволяє забезпечити не лише відповідність поточних дій стратегічним цілям, але й здатність організації до адаптації, перетворення і довготривалого розвитку в умовах невизначеності.

Як нами уже зазначалось, характерними рисами стратегічного управління в сучасних умовах є адаптивність та гнучкість. Ці риси стають все більш актуальними у сучасних підходах до стратегічного управління, особливо в контексті так званого VUCA-середовища (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity — мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність). Проте серед науковців досі не існує єдності щодо того, чи є ці характеристики унікальними властивостями стратегічного управління, чи наслідком неспроможності традиційних моделей адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Так, для прикладу, Федик М.В., досліджуючи специфіку стратегічного управління в умовах воєнної кризи, аргументовано доводить, що українські підприємства змушені переходити від традиційної стратегії «росту через план» до адаптивної стратегії «виживання через гнучкість». Згідно з її аналізом, найбільш ефективними виявилися ті суб'єкти, які в найкоротші

терміни здійснили релокацію, цифрову трансформацію або переорієнтацію продукту, демонструючи здатність до організаційного навчання та оперативної адаптації [42, с. 62-64]. Ми цілком погоджуємося з таким підходом автора, разом з тим, за таких умов адаптивність без чіткого бачення майбутнього може перетворитися на тактичне маневрування як реакція на поточну ситуацію, що суперечить принципам стратегічного мислення. Надмірна концентрація на «гнучкості» може призвести до втрати стратегічного фокусу, розпорошення ресурсів та невизначеності позиції компанії на ринку.

З іншого боку, як зауважує Лозова О.В. та ін., вітчизняний досвід підтверджує, що стратегічні зміни в умовах війни повинні бути не просто адаптивними, а структурованими, підкріпленими багатоваріантним сценарним плануванням. Гнучкість тут постає не як певна тимчасова реакція, а як здатність до трансформації, що передбачає формування організаційного потенціалу, спроможного генерувати зміни, а не лише на них реагувати [20, с. 386–388]. Кадикова І. М. та Бабенко Д. І. у своїй статті підкреслюють, що сучасне стратегічне управління вимагає перегляду лінійної логіки «мета → стратегія → результат» на користь динамічної моделі, в якій стратегія формується й коригується постійно, відповідно до зміни зовнішнього середовища [10, с. 413–414]. Такий підхід має сильні сторони в умовах невизначеності, однак породжує також нові загрози — зокрема, небезпеку «зависання в реакції» без перехоплення стратегічної ініціативи. Тобто компанії можуть стати заручниками постійного коригування своєї поведінки, що може заблокувати системні зміни.

Таким чином, адаптивність та гнучкість є необхідними, але не достатніми умовами ефективного стратегічного управління. Їхнє практичне застосування повинне спиратися не на ситуаційне реагування, а на проактивну реакцію. Інакше стратегічне управління ризикує стати процесом, що пристосовується до зовнішніх сигналів, але не генерує власний вектор розвитку.

Основні сучасні тренди у трансформації стратегічного управління представлено на рис. 1.1.

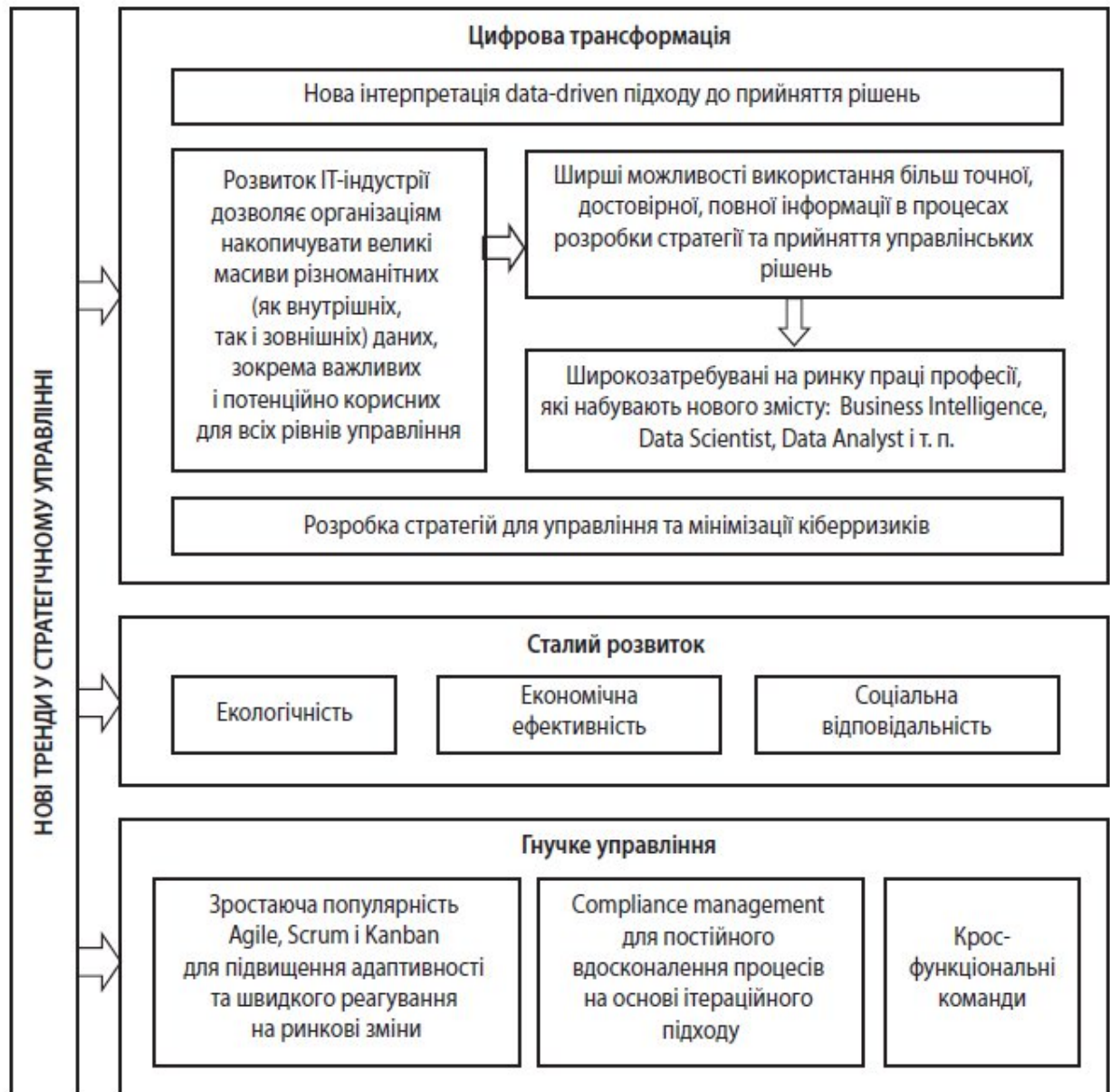


Рис. 1.1. Сучасні тренди у трансформації стратегічного управління (джерело [10, с. 415])

Тенденцією розвитку стратегічного управління в останні роки стали цифрові трансформації та активне використання інструментів штучного інтелекту в управлінських процесах. Проте, аналізуючи літературні джерела, ми виявили наявність неоднозначних підходів до питання цифрової трансформації стратегічного управління. З одного боку, вона визнається як

об'єктивна реальність, що змінює моделі прийняття рішень та принципи взаємодії, а з іншого — як перебільшення значення цифрових інструментів у прийнятті стратегічних рішень.

Так, наприклад, Кадикова І.М. та Бабенко Д.І. визначають цифрову трансформацію як системний фактор, який не лише змінює інструментарій стратегічного управління, але й формує нову логіку самого стратегічного мислення. На їхню думку, саме data-driven decision-making (управління на основі даних) стає базовою моделлю сучасної стратегії, де ключову роль відіграють нові професійні управлінські ролі — Data Analyst, BI-спеціаліст, Data Scientist, які забезпечують аналітичну інфраструктуру для прийняття стратегічних рішень [10, с. 413-414]. Такий суто позитивний підхід до визначення ролі цифрових трансформацій не позбавлений критичних ризиків. По-перше, надмірне використання цифрових технологій в стратегічному управлінні може загрожувати втратою індивідуальних рис стратегічного бачення з боку людини — воно може зводитися до аналізу трендів та KPI без розуміння соціального, культурного чи політичного контексту діяльності організації. По-друге, не всі організації мають адекватний рівень цифрової компетентності або ресурсної спроможності для реалізації таких підходів.

Шиманович П. О. у своїй роботі слушно зауважує, що цифровізація стратегічного управління не може зводитися лише до впровадження нових платформ чи технологій, бо реальний ефект досягається лише тоді, коли цифрові інструменти інтегруються в організаційну культуру, управлінську мотивацію та процеси прийняття рішень на всіх рівнях в компанії [49, с. 175-178]. Більше того, він підкреслює, що стратегічна цифрова трансформація — це не «про технології», а «про здатність організації до змін», отже, в її основі лежить управлінська спроможність, а не лише технологічне оновлення.

Особливої уваги заслуговує ідея цифрового управління як каталізатора стратегічної гнучкості, що відображена в статті Федик М. В.. Автор стверджує, що українські компанії, які перейшли на онлайн-моделі, зуміли не

лише забезпечити стабільність у воєнний час, але й досягли нових ринків і каналів комунікації. Проте критично важливо усвідомлювати, що такі результати є можливими лише за умови одночасного розвитку цифрових навичок, інвестицій у кібербезпеку та оновлення процесів управління змінами [42, с. 63-64]. Таким чином, цифровізація не повинна трактуватися виключно як інструмент ефективності, а бути певним індикатором трансформаційної спроможності організації. Успішна стратегічна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження технологій, але й оновлення стратегічного мислення, критичного переосмислення ролі людини в управлінні, і водночас — визнання цифрових викликів як факторів, що здатні не лише пришвидшувати розвиток, але й породжувати нові залежності та ризики.

Отже, нами здійснено теоретичне дослідження сутності стратегічного управління компаній в сучасних трансформаційних умовах та динамічного зовнішнього середовища. Особливістю українських реалій є те, що стратегічне управління розвивається попри загальні світові тренди ще й в умовах кризових явищ, зумовлених війною та негативними тенденціями розвитку економіки країни. Одним із шляхів реагування на такі кризові явища є використання цифрових технологій, однак слід пам'ятати, що вони повинні бути допоміжним інструментом, а не замінити людину в процесі стратегічного управління компаніями. Важливим рисами сучасного стратегічного управління є його адаптивність та гнучкість, використання яких повинно слугувати досягненню стратегічних цілей компанії, а не замінити її стратегічні пріоритети.

1.2. Основні інструменти сучасного стратегічного управління компанією

У сучасних умовах стратегічне управління передбачає системне застосування комплексу інструментів, що дозволяють забезпечити гнучкість,

адаптивність та стратегічну відповідність динамічним змінам зовнішнього середовища. Огляд наукових джерел дає змогу виокремити низку базових інструментів стратегічного управління, які можуть бути класифіковані за функціональним призначенням (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Базові інструменти стратегічного управління компаніями

Інструмент	Мета використання	Особливості
1	2	3
Інструменти стратегічного аналізу		
SWOT-аналіз	Визначення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу	Простота й гнучкість, базовий інструмент діагностики
PESTLE-аналіз	Аналіз макросередовища підприємства	Ідеальний для стратегічного моніторингу зовнішніх умов
Матриця BCG	Розподіл ресурсів між напрямками бізнесу	Портфельний підхід, залежність від темпів зростання ринку
Матриця GE/McKinsey	Оцінка стратегічних бізнес-одиниць за двома критеріями	Багатовимірна оцінка конкурентності й галузевої привабливості
Матриця Ансоффа	Вибір напрямів стратегічного зростання	Визначення стратегії за рівнем ризику й інноваційності
Інструменти стратегічного планування		
Balanced Scorecard (BSC)	Впровадження стратегії через систему показників	Відстеження фінансових і нефінансових результатів; стратегічне узгодження
Cascade	Цифрове управління стратегією	Візуалізація цілей, KPI, контроль у реальному часі
ERP-системи (SAP, Oracle)	Інтеграція всіх ресурсів підприємства для ефективного стратегічного управління	Забезпечення цілісності даних і прозорості усіх рівнів управління, підтримка стратегічного планування через модулі прогнозування, бюджетування, аналізу продуктивності

1	2	3
Інструменти цифрового менеджменту		
CRM та BI-системи	Інтеграція даних, аналізу клієнтських потоків і обґрунтованого прийняття рішень	Забезпечення основи для data-driven стратегічних рішень у сфері збуту і маркетингу, підвищення обґрунтованості стратегічних рішень завдяки візуалізації KPI, трендів, відхилень
Agile/Scrum підходи	Управління стратегічними проєктами в умовах високої турбулентності та швидких змін	Можливість швидкого тестування гіпотез, адаптації продуктів і стратегій у динамічному середовищі; посилення здатності до стратегічного самооновлення та прискорення циклу реалізації інновацій
Соціально-орієнтовані інструменти		
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Інтеграція соціальних, екологічних та етичних аспектів у стратегію	Підвищення репутації, мотивація персоналу, стійкість до репутаційних ризиків

(складено автором на основі джерел [5], [9], [22], [24], [30], [36])

Таким чином, сукупність зазначених у таблиці інструментів стратегічного управління формує основу для ефективного функціонування компанії у складному та непередбачуваному середовищі. Їх грамотне використання дозволяє не лише прогнозувати загрози й можливості, а й вчасно адаптувати стратегічний курс відповідно до нових умов.

SWOT-аналіз є одним із найстаріших і водночас найефективніших інструментів стратегічного управління. Перевагою застосування даного інструменту є його універсальність та відносна простота. Він дозволяє керівникам «зазирнути» вглиб своєї організації, визначити її сильні та слабкі сторони, а також зорієнтуватися в зовнішньому середовищі, виявляючи

можливості та загрози. Як зазначають Олійник Т.І. та Чичотка В.В., SWOT-аналіз дозволяє не просто констатувати факти, а й формувати логіку подальших дій — наприклад, як посилити сильні сторони, аби скористатися наявними можливостями або як нейтралізувати загрози за рахунок внутрішніх ресурсів [24, с. 80].

PESTLE-аналіз допомагає зрозуміти, наскільки широким є контекст, у якому функціонує компанія: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори. Це той випадок, коли стратегічне мислення виходить за межі компанії. У своїй статті Нагорна І. І. та Корейба В. Д. розглядають PESTLE-аналіз як певний ключ до усвідомлення неочевидних загроз, які можуть виникнути внаслідок, наприклад, змін у регулюванні, глобальних епідемій або зміни споживчих цінностей. Саме тому цей метод є основою для адаптації стратегій компанії до глобальних змін [22, с. 3–4.].

Розроблена Boston Consulting Group матриця дозволяє класифікувати напрямки діяльності компанії за двома критеріями — зростання ринку та відносна частка підприємства на цьому ринку. Це допомагає визначити, у що варто інвестувати, а від чого — відмовитися. У практиці планування, як зазначено в роботі Олійник Т.І., вона дозволяє будувати логіку розподілу ресурсів між різними бізнес-одиницями [24, с. 81].

Матриця GE/McKinsey є дещо складнішим інструментом, що передбачає оцінку напрямків діяльності за привабливістю галузі та конкурентоспроможністю компанії. Це дозволяє будувати стратегічні рішення на більш багатовимірному аналізі, інтегруючи як ринкові дані, так і внутрішні особливості компанії.

Матриця Ансоффа є інструментом, що допомагає у виборі напрямів зростання компанії, пропонуючи чотири стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. У контексті нестабільних умов (зокрема — воєнного часу) цей підхід набуває особливого значення для формування гнучких стратегічних альтернатив розвитку.

Balanced Scorecard (збалансована система показників) — це інструмент,

що дозволяє подивитися на діяльність компанії не лише крізь призму фінансових результатів, а й у розрізі клієнтського досвіду, внутрішніх процесів, інновацій та навчання персоналу. BSC виступає містком між стратегічними цілями та повсякденними діями. Як зазначають Олійник і Чичотка, ця система дає змогу узгодити стратегічні орієнтири з конкретними метриками, що контролюються та коригуються в динаміці [24, с. 81].

Платформа Cascade є яскравим прикладом інтеграції стратегічного управління з цифровими інструментами, що дозволяє централізовано планувати, відстежувати та адаптувати стратегічні цілі компанії. У роботі Нагорної та Корейби йдеться про те, що цифрові інструменти на кшталт Cascade значно скорочують час на аналіз та підготовку стратегічних звітів, забезпечуючи прозорість і контроль усіх етапів реалізації стратегії [22, с. 5].

ERP-системи (SAP, Oracle) представляють собою інтегровані платформи управління основними бізнес-процесами (фінанси, логістика, виробництво, управління персоналом тощо) в єдиному цифровому середовищі, що дає змогу узгодити оперативні й стратегічні цілі та підвищувати гнучкість і контроль у складних середовищах.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) намагається інтерпретувати стратегію через цінності компанії і є на сьогодні потужним стратегічним важелем. Компанії, які впроваджують соціальні, екологічні та етичні ініціативи, здатні формувати довгострокову довіру, зменшувати репутаційні ризики та отримувати конкурентні переваги. За даними дослідження Наливайко Н.Я., КСВ стає засобом гармонізації економічних інтересів компанії із потребами суспільства, що підсилює її стійкість і позиції на ринку у стратегічній перспективі [23, с. 44–46].

Таким чином, комбіноване застосування класичних методів аналізу (SWOT, PESTLE), інноваційних платформ (Cascade, ERP, BSC), а також цифрових інструментів (CRM, BI, Agile) забезпечує стратегічну гнучкість, оперативність управлінських рішень і досягнення довгострокових цілей. Залучення до стратегічного управління соціальних механізмів, зокрема КСВ,

посилює не лише репутацію компанії, а й її внутрішню мотиваційну структуру.

1.3. Особливості стратегічного управління в органах державної влади

Оскільки проходження переддипломної практики відбувалося на Дніпровській митниці Державної митної служби України, то відповідно виникає необхідність додаткового дослідження особливостей здійснення стратегічного управління в державних органах та компаніях. В табл. 1.3 представлено порівняльний аналіз стратегічного управління в комерційному та державному секторах.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз стратегічного управління в комерційному та державному секторах

Критерій	Державний сектор	Приватний сектор
1	2	3
Мета стратегій	Суспільне благо, стабільність, зниження соціальної нерівності	Прибутковість, конкурентні переваги, гнучкість
Характер стратегій	Довгострокові, орієнтовані на сталість	Динамічні, адаптивні, схильні до змін під впливом ринку
Основні виклики	Бюрократична інертність, багаторівневність, нормативні обмеження	Управління змінами, інновації, технологічна турбулентність
Процес прийняття рішень	Ускладнений через політичні чинники, міжвідомчі узгодження	Оперативний, централізований або децентралізований залежно від структури
Інструменти управління	Публічне планування, соціальні програми, політики, нормативно-правові механізми	SWOT, PEST, BCG, KPI, стратегічне управління ризиками

1	2	3
Рівень свободи дій керівників	Обмежений нормативами та законодавством	Вищий ступінь автономії у прийнятті рішень
Фокус діяльності	Забезпечення суспільних послуг, соціальна справедливість	Максимізація вартості для акціонерів, рентабельність
Організаційна культура	Формальна, орієнтована на дотримання процедур	Результативна, інноваційна, з елементами корпоративної відповідальності
Координація дій	Вертикальна і багаторівнева, з високим рівнем складності	Горизонтальна, орієнтована на швидке впровадження змін
Підхід до змін	Обережний, через політичні рамки та консенсус	Проактивний, часто експериментальний

(складено автором на основі джерел [2], [37], [28])

Таким чином, порівняльний аналіз показав, що стратегічне управління в державному та приватному секторах відрізняється не лише за метою, але й за підходами до реалізації, інструментами, рівнем гнучкості та організаційною культурою. У державному секторі стратегічне управління в основному спрямоване на довгострокову суспільну стабільність, забезпечення соціального блага, ефективне використання публічних ресурсів, однак стикається з перешкодами у вигляді бюрократії, нормативних обмежень та багаторівневої структури управління. Натомість у приватному секторі стратегічне управління фокусується на досягненні конкурентоспроможності, зростанні прибутковості та ринковій адаптивності, що забезпечується через широку автономію керівників, високий рівень інноваційної гнучкості та застосування стратегічних аналітичних інструментів. Важливим є також те, що в умовах глобалізації та цифровізації обидва сектори зіштовхуються з подібними викликами, що стимулює потребу у формуванні механізмів міжсекторної співпраці, зокрема в сфері

стійкого розвитку, кібербезпеки, інфраструктури та управління змінами.

Пастух К. В. у своїй статті обґрунтовує необхідність модернізації стратегічного управління в Україні у відповідь на виклики євроінтеграції. Автор підкреслює, що стан соціально-економічного розвитку держави безпосередньо залежить від якості стратегічного публічного управління, вказуючи на низку існуючих системних проблем: фрагментарність нормативної бази, слабкий моніторинг реалізації стратегій, неузгодженість повноважень між рівнями управління. Вирішення даних проблем є можливим за умови використання європейського досвіду, зокрема — проєктного підходу, принципів «good governance» та інтегрованого регіонального розвитку [26, с. 100-102].

Чудик І. І. та ін. позиціонують стратегічний менеджмент як необхідну умову ефективного функціонування публічного управління, зокрема в умовах повоєнного відновлення, відводячи важливу роль розвитку стратегічного мислення управлінців, що включає аналітичне, критичне, креативне та інтегративне мислення. Пропонується концепція «множинного мислення», яка дозволяє приймати збалансовані рішення в умовах складних соціальних викликів. Автори обґрунтовують потребу у створенні міждисциплінарних стратегічних команд і розвитку інституційної компетентності [46, с. 75-77].

Т. В. Пендальчук у своїх працях обґрунтовує, що стратегічний менеджмент у сфері публічного управління повинен відігравати не лише організаційно-функціональну, а й ціннісну роль. Він розглядає стратегічне управління як ключовий інструмент підвищення якості публічної влади, ефективного планування та реалізації державної політики в умовах децентралізації, політичної нестабільності та воєнного стану. На думку автора, важливим є не тільки впровадження стратегічних документів, а й розвиток стратегічного мислення управлінців на всіх рівнях, зокрема через формування компетенцій та командної аналітики [28, с. 116-120 ; 29, с. 82-85].

Зіставлення стратегічного управління у публічному й комерційному секторах здійснюють Т. В. Рябокінь, Є. Б. Хаустова та О. М. Левченко. Автори підкреслюють, що в публічному управлінні стратегія має стабілізаційний та соціально орієнтований характер, тоді як у бізнесі — динамічний, з фокусом на прибутковість і гнучкість. При цьому вони звертають увагу на зростаючу роль цифрових технологій, зокрема великих даних, аналітичних платформ, ШІ, які дозволяють не лише прогнозувати зміни, а й своєчасно коригувати державну політику у відповідь на нові виклики [37, с. 68-70].

Аналіз наукових підходів до стратегічного управління в публічному секторі свідчить про зміну його парадигми: від бюрократичного планування — до адаптивного, інклюзивного та технологічно підтриманого управління. Сучасне стратегічне публічне управління ґрунтується на принципах довгострокової орієнтації, міжсекторальної взаємодії, цифровізації, розвитку людського капіталу та стратегічного мислення. В українських реаліях, особливо в контексті війни та посткризового відновлення, воно виступає не лише управлінською технікою, а стратегічним інструментом забезпечення державної спроможності, довіри громадян та соціальної єдності.

Отже, нами розглянуто основні теоретичні підходи та положення щодо сутності та інструментів сучасного стратегічного управління, його властивостей та характерних рис, а також досліджено особливості стратегічного управління на рівні держави та її державних органів управління.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика функціонування Держмитслужби як єдиної юридичної особи

Проходження переддипломної практики на Дніпровській митниці зумовило вибір безпосереднього об'єкта дослідження – Державну митну службу України (далі по тексту – Держмитслужба). В рамках даного дослідження ми будемо її розглядати не стільки як державний орган виконавчої влади, що є предметом дослідження публічного управління, а саме як організацію, зважаючи на те, що на сьогодні Державна митна служба є єдиною юридичною особою. Даний факт дає нам підстави розглядати її саме як організацію, зокрема й з точки зору побудови системи стратегічного управління.

Першочергове рішення про функціонування Держмитслужби було прийнято ще у 2019 році, після реорганізації Державної фіскальної служби та створення на її основі незалежних двох інституцій – митної та податкової служб. Однак, безпосередня реалізація такого формату функціонування стала можливою тільки 1 липня 2021 року. До цього часу відбувалося формування необхідного законодавчого та нормативно-правового підґрунтя такого функціонування. Зважаючи на те, що Держмитслужба відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності держави, захисті митних інтересів, реалізації зовнішньоекономічної політики та зміцненні митної безпеки, модернізація моделі управління митною системою була одним із ключових завдань. Більше того, євроінтеграційні ініціативи та сучасні виклики обумовлюють необхідність переосмислення функцій і завдань митних органів, удосконалення їхньої організаційної структури, адаптації до стандартів Європейського Союзу та підвищення кадрового потенціалу. У своїй статті Разумей М. М. та Кухтій Д.О. вказують на те, що рівно по

дев'ять країн ЄС створили свої митні адміністрації у вигляді або ж митних служб, або ж органів доходів або ж департаментів в міністерствах [34, с. 47]. Таким чином, українська модель управління цілком вписується в існуючі європейські підходи до управління.

Новостворена Держмитслужба отримала трирівневу ієрархічну структуру управління, яка забезпечує взаємодію стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. Так, було створено центральний апарат, територіальні підрозділи (митниці) як відокремлені структурні підрозділи та митні пости. Відповідно стратегічне управління представлено рівнем центрального апарату, тактичний рівень управління забезпечується митницями, а оперативне – безпосередньо працівниками митних органів на митних постах. Таким чином, функціонування Держмитслужби як єдиної юридичної особи дало можливість забезпечити високий рівень централізації управлінських процесів та функцій, можливість здійснення єдиної кадрової політики та уніфікованого підходу до реалізації функцій у всіх регіонах України. З іншого боку, діяльність Держмитслужби координується Кабінетом Міністрів через Міністерство фінансів України, яке визначає загальні стратегічні напрями розвитку.

Структурно служба охоплює головний офіс у місті Києві та регіональні підрозділи – митниці, митні пости та спеціалізовані департаменти (зокрема внутрішньої безпеки, боротьби з правопорушеннями, управління ризиками, аналітики та ІТ). Створення функціонально орієнтованих підрозділів у структурі центрального офісу, що відповідають за ризик-менеджмент, інтелектуальний аналіз даних та діджиталізацію процедур митного оформлення, стало одним із ключових інституційних зрушень у функціонуванні сучасних митних органів. Попри централізацію управлінських функцій на вищому рівні, у частині оперативного управління спостерігається більш гнучка система з підвищеною автономією регіональних підрозділів.

Безперечно, що основою діяльності будь-якої організації є її персонал. За час свого функціонування у статусі єдиної юридичної особи, ми можемо спостерігати поступове скорочення як граничної, так і фактичної чисельності персоналу, що відображено на рис. 2.1.

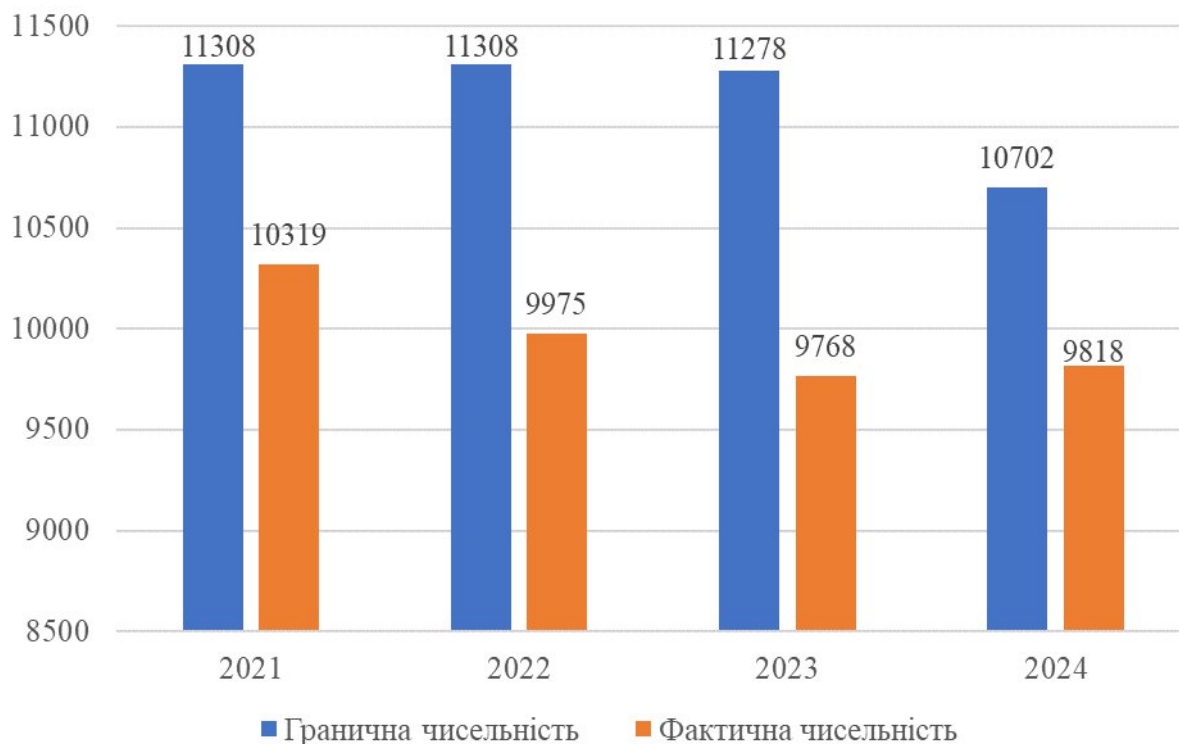


Рис. 2.1. Динаміка штатної та фактичної чисельності персоналу Держмитслужби у 2021-2024 рр. (складено автором самостійно на основі джерела [7])

Аналіз наведених даних свідчить про стійку тенденцію до скорочення як граничної, так і фактичної чисельності персоналу. Якщо у 2021 році фактична чисельність складала 10319 осіб, то вже у 2024 році вона зменшилася до 9818 осіб. Сумарне скорочення за цей період становить 501 особу або близько 4,9%. У той же час гранична чисельність зазнала зниження на 606 осіб (приблизно 5,4%). Особливої уваги заслуговує зміна співвідношення між граничною та фактичною чисельністю. Якщо у 2021 році різниця між ними складала 989 осіб, то у 2023 році цей показник досяг максимуму, а саме 1510 осіб, що свідчить про загострення кадрової проблем. У 2024 році спостерігається певна стабілізація, зменшення розриву до 884

осіб, однак він залишається суттєвим, що вказує на недоукомплектованість митних органів та необхідність пошуку нових кадрів.

До початку широкомасштабної збройної агресії РФ у 2022 році кадрова чисельність служби характеризувалася відносною стабільністю, із тенденцією до поступового скорочення неоперативних ланок та оптимізації функцій. Водночас з 2022 року спостерігається помітне зміщення кадрового навантаження в західні та південні регіони України (зокрема Львівська, Закарпатська, Волинська, Одеська області), що обумовлено тимчасовою втратою контролю над частиною митної інфраструктури на сході країни та необхідністю посилення контролю на діючих пунктах пропуску.

На рис. 2.2 представлено динаміку граничної чисельності в розрізі центрального офісу (апарату управління) та територіальних органів.

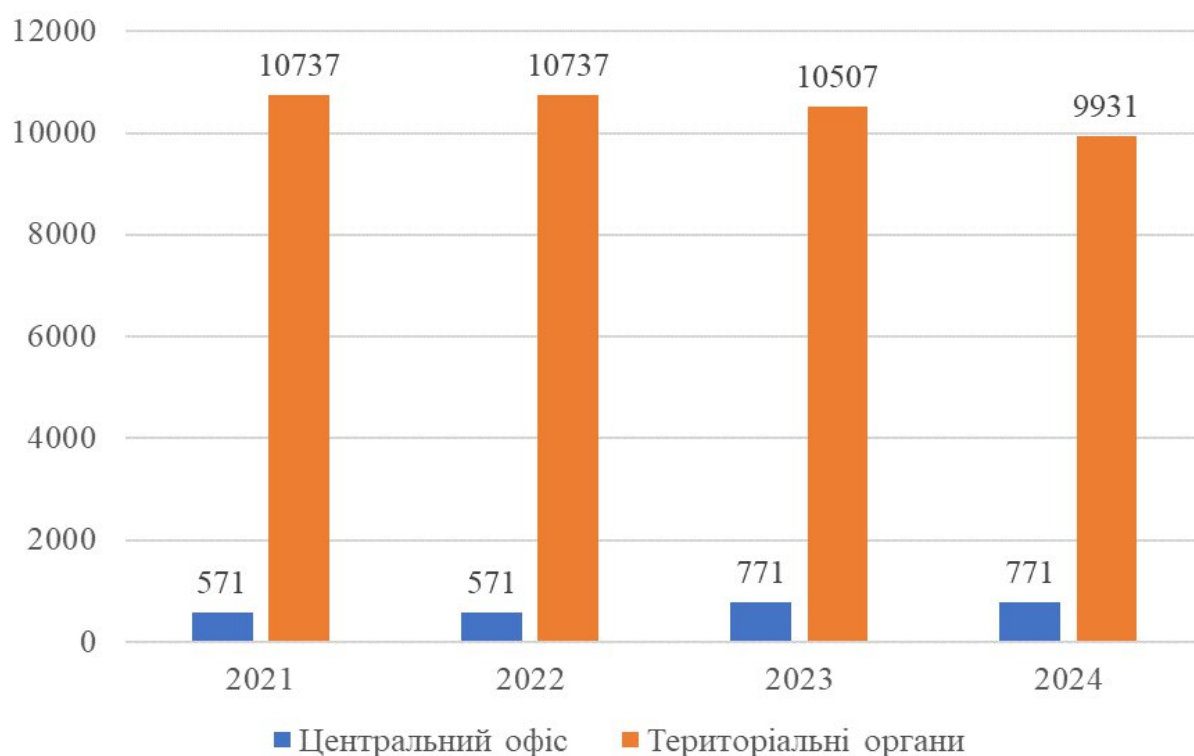


Рис. 2.2. Динаміка граничної чисельності персоналу Держмитслужби в розрізі центрального та територіального рівнів управління у 2021-2024 рр.
(складено автором самостійно на основі джерела [7])

Як видно з наведених даних, чисельність працівників центрального апарату залишалася незмінною у 2021-2022 роках, після чого у 2023 році

зросла на 35% і досягла рівня 771 особа. Це зростання зберігалось і в 2024 році, що свідчить про акцент на посилення управлінських функцій служби. Натомість чисельність територіальних органів демонструє стійку тенденцію до зменшення: за період 2021-2024 років кількість працівників скоротилася на 806 осіб, що становить приблизно 7,5% від загальної чисельності. Такі зміни свідчать про перерозподіл кадрових ресурсів на користь стратегічного рівня управління.

Підвищення чисельності центрального апарату у поєднанні зі скороченням кількості працівників у територіальних митницях свідчить про спробу посилити координаційні та стратегічні функції ДМСУ. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до управління митною справою, однак створює певні ризики. Зокрема, скорочення чисельності у територіальних органах може призвести до зростання навантаження на окремі митні підрозділи, погіршення якості надання послуг, збільшення строків митного оформлення, що негативно позначиться на загальній ефективності митного адміністрування. У цьому контексті особливої ваги набувають заходи з цифровізації митних процедур, автоматизації процесів контролю, оптимізації кадрової політики шляхом підвищення професійної підготовки персоналу.

На тлі воєнного стану ДМС переглянула підходи до кадрової політики, зробивши акцент на контрактній основі залучення персоналу з чітко визначеними показниками ефективності (KPI). Починаючи з 2023 року в рамках реформування було започатковано впровадження нової моделі управління персоналом, яка передбачає цифрову оцінку ефективності, відкритий конкурс на посади та динамічну зміну штатного розпису відповідно до поточних загроз і потреб. Внаслідок цих змін відбувалося як скорочення надлишкових штатних одиниць, так і створення нових структур, орієнтованих на боротьбу з корупцією, аналітику, кіберзахист і міжнародну взаємодію.

Зменшення кількісного складу персоналу за відсутності істотного перегляду функціональних завдань митних органів неминуче призводить до

підвищення індивідуального навантаження на службовців, що може створити ризики для ефективного виконання основних функцій ДМСУ. Тому таке скорочення чисельності персоналу повинно супроводжуватися модернізацією управлінських процесів. Зокрема, необхідно активно впроваджувати цифрові рішення в процесі здійснення митних процедур, впроваджувати системи ризик-менеджменту, оптимізувати внутрішню структуру та посилити кадрову політику, орієнтованої на підвищення професійної компетентності працівників. Сучасні тенденції вказують на те, що ефективність митного адміністрування дедалі більше залежить не від кількісних показників кадрового складу, а від рівня автоматизації процесів та кваліфікації персоналу.

Очевидно, що головним показником ефективності діяльності Держмитслужби як організації є величина згенерованих нею доходів до державного бюджету. Хоча, звісно, що це є не прямим, а опосередкованим показником ефективності діяльності, оскільки Держмитслужба не може впливати на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, однак повинна виконувати встановлені планові показники та здійснювати ефективний контроль. У табл. 2.1 представлено основні показники діяльності Держмитслужби у 2021-2024 рр.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності Держмитслужби у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Надходження митних платежів до держбюджету, млрд грн	484,9	300,8	459,8	591,7
Кількість оформлених митних декларацій, тис.	~3800	~2900	~3500	~3600
Обсяг ввезених товарів, млн тон	~35	~28	~32	~33
Кількість порушень митних правил, тис. випадків	~25	~20	~23	~21

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Імпорт, що формує 80% надходжень, частка ТОП-500 компаній	~80%	~82%	~83%	~84%
Кількість імпортерів малого бізнесу (до 1 млн грн платежів), тис.	~21	~20	19,6	18,0

(складено автором самостійно на основі джерела [7])

Аналіз динаміки показників діяльності Держмитслужби у 2021-2024 роках демонструє наступну закономірність: на фоні загального скорочення кількості фактичного персоналу (приблизно на 5%) обсяг оформлених митних декларацій, після падіння в 2022 році, у 2023-2024 роках поступово відновлюється і навіть перевищує довоєнні показники. При цьому також відновлюються обсяги ввезених товарів, а кількість виявлених порушень залишається стабільною або зростає.

Така ситуація дає їм підстави зробити висновок про те, що зниження чисельності працівників митних органів при зростанні обсягів оформлення імпорту призводить до збільшення середнього навантаження на одного працівника. За таких умов кожен митник змушений обробляти більше декларацій, більше вантажів та більше перевірок за той самий проміжок часу. Вирішення даної проблеми полягає в активних цифрових трансформаціях, які є ключовими стратегічними напрямками розвитку Держмитслужби. Як зазначає О. В. Комаров, для забезпечення уніфікації з європейськими системами особливого значення набуває імплементація Багаторічного стратегічного плану електронної митниці ЄС (MASP-C) та синхронізація українських інформаційних митних систем із європейськими аналогами [13, с. 20]. Насправді, впровадження сучасних ІТ-рішень дозволяє автоматизувати значну частину процедур митного оформлення, що зменшує рівень людського фактору, підвищує прозорість і знижує ризики корупційних

зловживань, що, у свою чергу, позитивно впливає на міжнародний інвестиційний імідж України.

Таким чином, у 2021-2024 роках Держмитслужба поступово трансформується із класичного органу митного контролю на сучасну цифрову структуру, що функціонує за принципами управління результатами, орієнтації на антикорупційність, ефективність та міжнародну відповідність. Попри виклики, пов'язані з війною, кадровими втратами та релокацією функцій, служба демонструє стійкість і поступовий перехід до моделі стратегічного управління, що базується на гнучкості, інноваційності та підзвітності.

Отже, становлення Держмитслужби як ефективної організації є тривалим процесом, що вимагає постійних зусиль з удосконалення організаційної структури, модернізації інформаційних систем, професійного розвитку персоналу та побудови партнерських відносин із бізнесом. На цьому шляху особливого значення набуває інтеграція кращих європейських практик, гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами та впровадження принципів прозорості та відкритості в роботі митних органів.

2.2. Аналіз ефективності стратегічного управління в Держмитслужбі

Розглядаючи Держмитслужбу як компанію (єдину юридичну особу з відокремленими структурними підрозділами), а не як державний орган виконавчої влади, виникає необхідність проаналізувати її організаційну структуру управління та оцінити її потенціал щодо здійснення стратегічного управління.

Поточну організаційну структуру управління можна представити у вигляді таблиці з наступними трьома рівнями управління (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Організаційна структура управління Держмитслужби в контексті рівнів управління

Керівництво	Центральний офіс		Митниці		Митні пости	
Стратегічний рівень управління		Тактичний рівень управління			Оперативний рівень управління	
Голова Держмитслужби	Організаційно-розпорядчий департамент		Вінницька митниця			Митні пости
	Відділ прес-служби та взаємодії з громадськістю		Волинська митниця			
	Юридичний департамент		Дніпровська митниця			
	Департамент внутрішнього аудиту		Донецька митниця			
	Департамент по роботі з персоналом		Енергетична митниця			
	Відділ охорони державної таємниці та технічного захисту		Житомирська митниця			
	Департамент контролю та адміністрування митних платежів		Закарпатська митниця			
Заступник голови Держмитслужби	Департамент нетарифного регулювання		Запорізька митниця			
	Департамент митного аудиту та обліку осіб		Івано-Франківська митниця			
	Департамент організації виконання митних формальностей		Київська митниця			
	Департамент авторизації, надання адміністративних послуг та контролю		Координаційно-моніторингова митниця			
	Департамент боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил		Кропивницька митниця			
	Департамент бухгалтерського обліку, звітності та планово-фінансової роботи		Луганська митниця			
	Департамент матеріально-технічного забезпечення та управління державним майном		Львівська митниця			
Заступник голови Держмитслужби	Департамент міжнародної взаємодії		Миколаївська митниця			
	Департамент з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації		Одеська митниця;			
	Департамент профілювання митних ризиків		Полтавська митниця			
	Управління внутрішнього контролю		Рівненська митниця			
	Управління з питань запобігання та виявлення корупції		Сумська митниця			
	Департамент транзитних процедур		Тернопільська митниця			
	Відділ інформаційної безпеки		Харківська митниця			
			Митниця в Херсонській області, Автономній Республіці Крим і м. Севастополі			
			Хмельницька митниця			
			Черкаська митниця			
			Чернівецька митниця			
			Чернігівська митниця			

(складено автором самотійно на основі джерела [7])

Організаційна структура управління Держмитслужби має чітко виражений лінійно-функціональний характер. Вертикальна ієрархія “керівництво – центральний апарат – митниці – митні пости” забезпечує централізоване керівництво і контроль. Така модель дозволяє швидко доводити управлінські рішення з центру до місць і спеціалізувати підрозділи за напрямками діяльності (тарифна політика, контроль, аналітика тощо), що є її беззаперечними сильними сторонами. Наявність профільних департаментів у центральному апараті та спеціалізованих служб (лабораторій, навчальних інститутів, кінологічних центрів) підсилює професійний потенціал митної системи та сприяє єдиному підходу по всій країні. Це створює передумови для ефективного виконання ключових функцій митниці: фіскальної, правоохоронної, сервісної та безпекової.

В результаті проведеної оцінки ефективності поточної організаційної структури Держмитслужби ми можемо виділити як позитивні, так і негативні її характеристики.

Так, до переліку позитивних характеристик діючої організаційної структури можна віднести:

По-перше, наявність чіткого функціонального розподілу, що полягає в тому, що кожен департамент, управління та відділ відповідає за специфічний напрям роботи: кадрова політика, митні платежі, профілювання ризиків, міжнародна взаємодія, цифровізація тощо. Такий розподіл дає змогу концентрувати управлінські функції в окремих сферах та напрямках діяльності даної організації.

По-друге, наявність в організаційній структурі спеціалізованих підрозділів – департаменти внутрішнього аудиту, профілювання ризиків, боротьби з контрабандою, – що відповідає сучасним європейським стандартам митного адміністрування.

По-третє, виокремлення окремих підрозділів для інформаційної безпеки та цифровізації, які є критичними в умовах глобальної цифрової трансформації митної справи, особливо в контексті євроінтеграції.

По-четверте, приділення окремої уваги кадровій та антикорупційній політиці (департаменти по роботі з персоналом і управління з питань запобігання корупції), що дає змогу забезпечити підтримку високого рівня доброчесності та професіоналізму персоналу.

По-п'яте, наявність у структурі департаменту міжнародної взаємодії, що є відповідальним за забезпечення інтеграції до системи європейської митної політики.

Серед негативних характеристик, які більшою мірою можна назвати недоліками або прогалинами, ми можемо виділити:

По-перше, присутність певної функціональної фрагментації в управлінні. Надто велика кількість департаментів (понад 20) створює певні ризики появи надмірної бюрократизації, складності комунікацій і втрати оперативності в прийнятті управлінських рішень.

По-друге, повна невизначеність щодо реалізації функції стратегічного управління, що проявляється у відсутності спеціалізованого департаменту або управління, яке би було спеціально відповідальне за стратегічне планування, оцінку ефективності довгострокових цілей, розробку програм розвитку Держмитслужби.

По-третє, відсутність інтегрованої служби ризик-менеджменту на стратегічному рівні – попри наявність у структурі департаменту профілювання митних ризиків відсутня інтеграція ризик-менеджменту у загальну систему стратегічного управління організацією.

По-четверте, можливе виникнення складнощів у здійсненні горизонтальної координації управлінських рішень. За поточної ситуації з великою кількістю функціональних підрозділів підвищується потреба у координаційних механізмах між департаментами, інакше виникає ризик дублювання функцій чи зниження ефективності рішень.

На основі проведеного аналізу та оцінки ефективності існуючої організаційної структури управління, нами створено SWOT-матрицю, представлену у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз організаційної структури Держмитслужби України

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
Чітка вертикальна ієрархія управління (керівництво – апарат – митниці – пости) сприяє централізації рішень.	Перевантаження середньої ланки – регіональні митниці одночасно відповідають за стратегію і операційне управління.
Наявність спеціалізованих департаментів (аудит, аналіз ризиків, боротьба з контрабандою).	Фрагментація структур і дублювання функцій між підрозділами центрального і регіонального рівнів.
Розвинена інфраструктура – наявність митних лабораторій, навчальних центрів, кінологічних підрозділів.	Складність горизонтальної координації між центральним апаратом і митницями.
Початок цифровізації процедур – електронне декларування, автоматизація перевірок.	Нестабільність нормативно-правової бази, часті реорганізації митних органів.
Орієнтація на стандарти ЄС та імплементація європейських практик.	Низький рівень довіри бізнесу та громадськості через корупційні ризики.
Підвищення прозорості роботи через запровадження ризик-орієнтованих систем контролю.	Нестача кваліфікованого персоналу через скорочення та відтік кадрів.
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
Інтеграція до європейської митної системи (митний кодекс ЄС, NCTS, інститут АЕО).	Недостатнє фінансування модернізаційних проектів.
Повна цифровізація процесів митного контролю і адміністрування.	Зростання тіньового імпорту і контрабанди через складну економічну ситуацію.
Створення партнерських відносин із бізнесом (авторизовані економічні оператори, прозорість процедур).	Збереження високого рівня корупційних ризиків.
Підвищення професійної підготовки та кваліфікації кадрів через навчальні програми.	Політична нестабільність і законодавчі зміни, що затримують впровадження реформ.
Використання міжнародної допомоги та грантів для інституційного розвитку митної системи.	Низька мотивація персоналу через низьку оплату праці та високу плинність кадрів.
Модернізація технічної бази митних постів (сканери, електронні платформи обробки даних).	Військові ризики, що ускладнюють митну логістику та безпеку персоналу.

(складено автором самостійно)

Проведений аналіз також дає підстави стверджувати, що описана структура породжує низку слабких сторін, які вимагають управлінської уваги.

По-перше, це максимальна концентрація управлінських повноважень на двох рівнях (центральному і регіональному), що призводить до надмірного навантаження на середню ланку – територіальні органи (митниці). Так, на сьогодні митниці змушені одночасно реалізовувати державну політику та вирішувати оперативні питання, що створює ризики перевантаження та уповільнення та зниження ефективності прийняття управлінських рішень.

По-друге, фрагментованість і недостатня координація між підрозділами проявляються у дублюванні окремих функцій та інформаційних потоків. Практика показує, що без налагодженого обміну даними і чіткого розмежування завдань різні структурні одиниці можуть паралельно займатися схожою діяльністю, витрачаючи ресурси неефективно. Така ситуація свідчить про потребу вдосконалення внутрішніх регламентів і комунікації в межах служби.

По-третє, часті реорганізації митних органів у минулому (злиття з податковою службою, зміни підпорядкування тощо) призвели до інституційної нестабільності. Кожна хвиля реформ вимагала перебудови структур і бізнес-процесів, що тимчасово знижувало керованість та мотивацію персоналу.

Таким чином, основними внутрішніми слабкими місцями організаційної структури управління є: перевантаження окремих рівнів, фрагментація функцій та мінлива оргструктура.

Аналіз зовнішнього середовища функціонування Держмитслужби вказує на широкі можливості для розвитку, але з урахуванням потенційних загроз. Діючі числа можливостей можна віднести цифровізацію управлінських процесів та впровадження сучасних технологій управління (електронне декларування, скануючі системи, автоматизований аналіз ризиків), що здатні радикально підвищити ефективність діяльності через збільшення пропускної

спроможності і прозорості діяльності. Перехід на безпаперові технології та інтеграція ІТ-систем митниці з іншими державними реєстрами вже підтримується різноманітними програмами ЄС (наприклад, EU4PFM).

Отримання Україною статусу кандидата в ЄС і перспективи приєднання до спільного митного простору стимулюють глибоке реформування митної системи, що буде відповідати кращим європейським практикам. Подальше приєднання до європейських стандартів управління відкриє доступ до кращого досвіду та технологій.

Ще один важливий чинник – розширення партнерства з бізнесом. Сучасна концепція співпраці Держмитслужби та бізнесу передбачає перехід від суто контролюючої ролі митниці до сервісної та партнерської. Запровадження програми АЕО, «єдиного вікна» та регулярного діалогу з бізнес-асоціаціями сприяє підвищенню довіри і добровільної відповідності вимогам. Як показує досвід, компанії, що отримали статус надійного партнера митниці, виграють від спрощених процедур і швидшого випуску вантажів

Таким чином, цифрова модернізація, євроінтеграційні реформи та нова модель взаємодії з бізнес-середовищем є тими можливостями, які Держмитслужба може й повинна використати для подолання наявних недоліків організаційної структури управління.

Наявність загроз зовнішнього характеру може дещо пригальмувати позитивні зміни, якщо не врахувати їх під час стратегічного планування розвитку організації. Однією з ключових загроз є кадрові виклики. Дефіцит кваліфікованих працівників, спричинений масовим скороченням штатів та відтоком кадрів, здатен звести нанівець навіть найкращі ініціативи. У 2023 році чисельність персоналу митниці досягла історичного мінімуму, а додатково тисячі посад залишаються вакантними. У воєнний час частина фахівців була мобілізована або змінила місце роботи, тож виникла потреба у терміновому доукомплектуванні й підвищенні мотивації персоналу (через конкурентні зарплати, захист від політичного втручання тощо).

Іншою серйозною загрозою є недостатність та нестабільність законодавчої та нормативна бази функціонування Держмитслужби. Якщо й надалі законодавство буде настільки часто змінюватись, а нові норми не зможуть бути реалізованими на практиці, то для побудови ефективної організаційної структури буде відсутній твердий фундамент функціонування. Не менш вагомими загрозами є високі корупційні ризики та очевидний опір змінам з боку частини старих кадрів. Митниця традиційно була осередком тіньових схем і приватних інтересів, тому у відповідь на антикорупційні заходи та спроби змінити організаційну структуру управління можуть виникати саботаж, опір реформам або пошук нових схем зловживань. Для нейтралізації цієї загрози необхідне рішуче впровадження принципів доброчесності – прозорий відбір та оцінювання персоналу, зовнішній контроль (у співпраці з міжнародними партнерами) та невідворотність покарання за порушення.

Таким чином, SWOT-аналіз показав, що організаційна структура Держмитслужби поєднує в собі як низку переваг класичної лінійно-функціональної моделі (чітка ієрархія, функціональна спеціалізація, централізований контроль), так і слабкі місця, успадковані від бюрократичної системи (перевантаження окремих рівнів, фрагментарність, інерційність). Зовнішні умови формують потужний імператив до змін: європейська інтеграція та цифровізація диктують потребу в гнучкішій, технологічно оснащеній та прозорішій митній службі. Партнерство з бізнесом і підтримка міжнародної спільноти створюють додатковий ресурс для позитивних перетворень. Водночас успіх реформи залежатиме від здатності керівництва подолати внутрішні опори – кадрові та корупційні виклики – і забезпечити стабільність реалізації нової стратегічної моделі управління. Отже, оптимізація організаційної структури Держмитслужби має ґрунтуватися на використанні сильних сторін і можливостей (фаховий потенціал, ІТ-рішення, інтеграція до ЄС), одночасно мінімізуючи слабкі сторони та загрози.

2.3. Напрями удосконалення стратегічного управління в Держмитслужбі

Як нами було виявлено в ході дослідження, рівень стратегічного управління хоча і є присутнім в організації, проте не є чітко вираженим та немає формальних центрів відповідальності. Базуючись на вивченні сучасних підходів до стратегічного управління, ми можемо сформулювати ключові вимоги до нього, що суттєво підвищать ефективність управлінської діяльності Держмитслужби.

Такими вимогами є:

- ~ централізоване стратегічне планування;
- ~ формування довгострокових цілей;
- ~ оцінювання результативності;
- ~ моніторинг зовнішнього середовища;
- ~ швидке реагування на зміни.

Як показав аналіз організаційної структури управління, в організації відсутня окрема стратегічно-орієнтована ланка управління, а більшість департаментів мають виключно операційну орієнтацію. Ми також виявили недостатню інтеграцію внутрішнього аудиту та стратегічного планування – аудит орієнтований переважно виключно на контроль, а не на покращення процесів чи прогнозування. Відсутність єдиного департаменту стратегічного аналізу та прогнозування створює ризик втрати узгодженості дій між функціональними одиницями.

Таким чином, існуюча на сьогодні структура Держмитслужби є достатньо розвиненою для здійснення поточної (тактичної та оперативної) діяльності, однак для ефективного стратегічного управління необхідні певні її вдосконалення:

- ~ створення стратегічного органу управління;
- ~ підвищення інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування;

~ оптимізація кількості департаментів для спрощення координації.

Основними можливими напрямками вдосконалення системи стратегічного управління можуть бути:

1. Створення окремого департаменту стратегічного управління та планування

Необхідно виділити окремий структурний підрозділ, який буде відповідати за розробку стратегічних документів, прогнозування розвитку зовнішньоекономічного середовища, аналіз ризиків та формулювання цілей на середньо- і довгострокову перспективу.

2. Інтеграція функцій ризик-менеджменту на стратегічному рівні, оскільки профілювання ризиків має бути не лише в рамках окремого департаменту, але й інтегроване в процес стратегічного планування.

3. Оптимізація кількості департаментів. Доцільно укрупнити деякі департаменти за функціональними ознаками (наприклад, об'єднати департаменти контролю митних платежів і організації виконання митних формальностей в один – департамент митного адміністрування).

4. Розвиток горизонтальної координації через запровадження робочих груп для вирішення складних завдань за участі представників різних департаментів, що дозволить зменшити ризик фрагментації та підвищити гнучкість управлінських рішень.

Така модернізація забезпечить Держмитслужбі спроможність ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та відповідати європейським стандартам митного адміністрування.

На сьогодні розвиток стратегічного управління здійснюється на основі двох головних документів: Національної стратегії доходів на 2024-2030 роки та Плану реформування Державної митної служби України на 2024-2030 роки. Вивчення цих двох документів, засвідчило, що попри довгострокове планування в обох документах відсутня концепція застосування єдиних підходів до стратегічного управління.

Тому нами пропонується створення в структурі управління

Держмитслужби спеціалізованих підрозділів, відповідальних за стратегічне управління на двох рівнях: центральному та регіональному.

Національна стратегія доходів передбачає глибоку трансформацію митної системи, включаючи гармонізацію законодавства з ЄС, цифровізацію процедур та посилення правоохоронної функції митниці. Для ефективної реалізації цих завдань необхідний центральний підрозділ стратегічного управління, який координуватиме впровадження реформ, розроблятиме політики та забезпечуватиме моніторинг їх виконання. На регіональному рівні митниці повинні мати підрозділи стратегічного управління, які адаптуватимуть національні стратегії до специфіки регіону, координуватимуть впровадження реформ на місцях та забезпечуватимуть зворотний зв'язок до центрального апарату. На рівні митних постів необхідні підрозділи, які забезпечуватимуть оперативне впровадження стратегічних ініціатив, моніторинг ефективності процедур та взаємодію з бізнесом для забезпечення прозорості та ефективності митного контролю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні стратегічні завдання та повноваження підрозділів стратегічного управління в Держмитслужбі

Рівень управління	Основні стратегічні завдання	Повноваження
1	2	3
Центральний	Розробка та координація реалізації національних стратегій. Моніторинг та оцінка ефективності реформ. Взаємодія з міжнародними партнерами.	Ініціювання законодавчих змін. Координація діяльності регіональних підрозділів. Представництво в міжнародних організаціях.
Регіональний	Адаптація національних стратегій до регіональних умов. Координація впровадження реформ на місцях. Моніторинг ефективності місцевих підрозділів.	Розробка регіональних планів дій. Збір та аналіз даних з місцевих підрозділів. Взаємодія з місцевими органами влади та бізнесом.

1	2	3
Місцевий	Оперативне впровадження стратегічних ініціатив. Моніторинг та звітність про виконання завдань. Взаємодія з бізнесом та громадськістю.	Реалізація процедур згідно з національними та регіональними планами. Збір даних для аналізу ефективності. Надання зворотного зв'язку регіональним підрозділам.

(складено автором самостійно)

Таким чином, ми пропонуємо створення інтегрованої системи стратегічного управління, яка забезпечить ефективну реалізацію реформ на всіх рівнях управління. Основними елементами системи стратегічного управління будуть:

1. Стратегічне планування: розробка довгострокових планів розвитку митної служби з урахуванням національних стратегій та міжнародних зобов'язань.
2. Координація та моніторинг: забезпечення узгодженості дій між різними рівнями управління та постійний моніторинг виконання стратегічних ініціатив.
3. Аналіз та оцінка ефективності: регулярна оцінка результатів впровадження реформ та коригування стратегій на основі отриманих даних.
4. Комунікація та взаємодія: налагодження ефективної комунікації між різними підрозділами митної служби та з зовнішніми стейкхолдерами, включаючи бізнес та громадськість.

Впровадження такої системи стратегічного управління забезпечить ефективну реалізацію реформ, передбачених Національною стратегією доходів та Планом реформування Держмитслужби, сприятиме підвищенню ефективності митної служби та її відповідності європейським стандартам.

Організаційна структура Департаменту стратегічного управління та прогнозування буде складати з наступних підрозділів:

1. Директор департаменту (керує всією діяльністю).

2. Відділ стратегічного планування.
3. Відділ аналізу митної політики.
4. Відділ прогнозування митних надходжень.
5. Відділ моніторингу та оцінки ефективності.
6. Відділ досліджень та розвитку.
7. Сектор міжнародного стратегічного співробітництва.

Основні функції структурних підрозділів Департаменту стратегічного управління та прогнозування представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Функції підрозділів Департаменту стратегічного управління та прогнозування Держмитслужби

Підрозділ	Основні функції
1	2
Відділ стратегічного планування	- Розробка стратегічних документів розвитку ДМСУ. - Формулювання довгострокових цілей та пріоритетів. - Координація процесу стратегічного планування в центральному апараті та регіональних митницях.
Відділ аналізу митної політики	- Оцінка ефективності чинної митної політики. - Підготовка пропозицій щодо її вдосконалення. - Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на митну політику України.
Відділ прогнозування митних надходжень	- Побудова моделей прогнозування митних платежів. - Аналіз тенденцій зовнішньої торгівлі. - Підготовка аналітичних матеріалів для планування бюджету.
Відділ моніторингу та оцінки ефективності	- Відстеження виконання стратегічних планів та проектів. - Оцінка ефективності реформ та ініціатив. - Підготовка звітів про результати діяльності ДМСУ.
Відділ досліджень та розвитку	- Проведення науково-аналітичних досліджень з митної справи. - Розробка нових підходів до модернізації митних процедур. - Аналіз міжнародного досвіду та передових практик.

1	2
Сектор міжнародного стратегічного співробітництва	- Координація співпраці з міжнародними організаціями. - Участь у міжнародних проектах з розвитку митної інфраструктури. - Вивчення і впровадження найкращих світових практик у митній сфері.

(складено автором самостійно)

Таким чином, Департамент стратегічного управління та прогнозування стане ключовим елементом інституційної спроможності Держмитслужби України до довгострокового розвитку і реформування та відповідає потребам сучасного управління, які диктують об'єктивні зовнішні обставини — євроінтеграція, зростання глобалізації, цифровізація митних процедур.

Підрозділи департаменту покривають усі ключові функціональні напрями стратегічного управління:

- ~ від планування і формулювання цілей до моніторингу їх реалізації;
- ~ від аналізу поточної політики до дослідження нових моделей митного адміністрування;
- ~ від внутрішньої оцінки ефективності до впровадження міжнародного досвіду.

Особливо важливим є створення відділу прогнозування митних надходжень, що дозволить здійснювати обґрунтоване планування доходів державного бюджету та ухвалювати рішення на основі точних аналітичних моделей. Важливу роль відіграє і міжнародний сектор, що забезпечить інтеграцію в глобальні митні процеси та доступ до технічної допомоги міжнародних організацій.

Створення такого департаменту дозволить Держмитслужбі перейти від переважно реактивного до проактивного управління митною системою, забезпечуючи: стратегічну сталість управління; підвищення ефективності управлінських процедур; зростання довіри з боку бізнесу і громадськості.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було досягнуто поставленої мети – здійснено комплексний аналіз системи стратегічного управління організації – Держмитслужби, що функціонує як єдина юридична особа, що конкретизується у виконанні поставлених завдань.

В результаті дослідження місця та ролі стратегічного управління в сучасних умовах було здійснено аналіз наукової літератури та сучасної практики стратегічного управління, які показали що стратегічне управління є невід'ємною складовою успішної діяльності як приватних, так і державних організацій. В умовах глобальної невизначеності та швидких змін стратегічне управління дає змогу забезпечити довгострокову стійкість організації, сформулювати бачення розвитку, визначити ключові цілі та засоби їх досягнення. В державному секторі стратегічне управління набуває ще більшого значення через складність регуляторного середовища та високу динаміку зовнішніх змін. Без системного стратегічного підходу державні установи втрачають можливість діяти на випередження, а їх діяльність перетворюється на реактивне вирішення поточних проблем.

Досліджуючи основні інструменти сучасного стратегічного управління, було виявлено, що вони включають в себе стратегічне планування, прогнозування, аналіз середовища (PEST, SWOT, сценарний аналіз), систему балансованих показників (BSC), стратегічні карти і моделі управління ризиками. Вони дають змогу інтегрувати процес планування в стратегічне управління та забезпечити гнучкість і адаптивність організації. Застосування цих інструментів дозволяє не лише формувати стратегічні документи, а й забезпечувати їхню реалізацію через чітку систему контролю за досягненням цілей.

З'ясовано, що у сфері державного управління стратегічне управління має свою специфіку: поєднання стратегічних цілей із суспільними інтересами, орієнтація на публічну відповідальність, складність координації

між різними рівнями влади та обмеження ресурсів. Від органів, таких як Держмитслужба, вимагається не тільки ефективне внутрішнє адміністрування, а й відповідність міжнародним стандартам, прозорість діяльності та ефективна комунікація з громадськістю і бізнесом. Додатково зазначимо, що в державному секторі, на відміну від приватного, стратегічне управління значною мірою залежить від політичної стабільності, нормативно-правової бази та рівня довіри громадськості.

Виявлено, що Держмитслужба України функціонує як єдина юридична особа зі складною ієрархічною структурою, яка включає центральний апарат, регіональні митниці та митні пости. Така модель управління забезпечує централізоване керівництво і контроль, але водночас створює певні виклики у частині координації між рівнями управління. Структура орієнтована на виконання фіскальних, контрольних та сервісних функцій у сфері митної справи, що вимагає високого рівня організаційної узгодженості. Аналіз організаційної структури ДМСУ дозволяє зробити висновок, що її централізована модель створює передумови для уніфікації митних процедур та підвищення їх ефективності. Однак в умовах зростання обсягів зовнішньої торгівлі та глобалізації економіки виникає необхідність більшої гнучкості у реагуванні на зміни, що вимагає оптимізації взаємодії між центральним апаратом та територіальними підрозділами і побудови ефективної системи стратегічного управління.

В процесі визначення ефективності існуючої системи стратегічного управління в Держмитслужбі було проведено SWOT-аналіз, який показав, що незважаючи на наявність функціональних підрозділів і спроб інтегрувати стратегічні підходи у планування діяльності, Держмитслужба як організація потребує системного вдосконалення механізмів стратегічного управління. Основними проблемами є нестабільність організаційної структури, недостатній рівень інтеграції стратегічного аналізу у процес прийняття рішень, слабка координація між рівнями управління та кадровий дефіцит. Водночас спостерігається позитивна динаміка у напрямку цифровізації та

імплементції європейських стандартів. Проведений аналіз також засвідчив низький рівень використання сучасних стратегічних інструментів, таких як стратегічне прогнозування та управління ризиками, що знижує адаптивність служби до динамічних змін зовнішнього середовища. Недостатнє врахування аналітичних даних у процесі прийняття управлінських рішень і слабка координація стратегічних ініціатив на регіональному рівні створюють додаткові ризики для ефективності діяльності митних органів.

На основі проведеного аналізу запропоновано створити в структурі Держмитслужби департамент стратегічного управління та прогнозування, що дозволить централізувати функції стратегічного планування, аналізу митної політики, прогнозування митних надходжень та моніторингу ефективності реформ. Крім того, обґрунтована необхідність створення підрозділів стратегічного управління на регіональному та місцевому рівнях для забезпечення адаптації стратегій до специфіки регіонів. Інтеграція стратегічного управління в управлінську практику Держмитслужби сприятиме підвищенню ефективності роботи служби, зміцненню її спроможності до реагування на зовнішні виклики і реалізації довгострокових цілей розвитку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Атаманчук Н. І. Митні органи як суб'єкти адміністрування митних платежів: сучасний стан та перспективи подальшого реформування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. С. 384-389. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anporpr_2025_1_64.
2. Білошицька Н. М. Стратегічне планування як ключовий законодавчий фактор підвищення ефективності адміністративного управління. *Правові новели*. 2019. № 7. С. 164-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prno_2019_7_29.
3. Гаман Т. В., Молдован Е. С. Теоретико-методичні засади розробки управлінської моделі у сфері митної безпеки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 31. С. 90-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2022_31_18.
4. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 433–444. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-433-444>.
5. Гуменюк В. В. Стратегічне планування як спосіб здійснення державного управління. *Економічна теорія*. 2023. № 4. С. 49-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2023_4_5.
6. Дабіжа В. В., Пискун Д. В. Комунікативні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: український контекст. *Modern scientific journal*. 2024. Вип. 3. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2024_3_14.
7. Державна Митна Служба: Офіційний веб-сайт. URL: <https://customs.gov.ua/>.
8. Єфименко Т. І. Стратегічні детермінанти управління змінами в національному фіскальному просторі. *Фінанси України*. 2025. № 1. С. 7-31.
9. Жернова Є. В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_86_25.

10. Кадікова І. М., Бабенко Д. І. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2024. №8. С. 413–421. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-413-421>.
11. Касьян В. В. Цілі, завдання та функції служби в митних органах України. *Юридичний бюлетень*. 2021. Вип. 22. С. 85-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ub_2021_22_13.
12. Квеліашвілі І. М., Тоцька Т. С. Упровадження актуальних концепцій управління митною справою європейських країн у національну практику. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2021_2_14.
13. Комаров О. В. Механізми цифровізації митної справи у контексті європейської інтеграції України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 3. С. 17-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2024_3_5.
14. Криворучко О. М., Токарев Є. К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_44_3.
15. Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_44_9.
16. Кріль Р. В. Партнерство між митницею та бізнесом: витоки та перспективи реалізації. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 70. С. 138-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appol_2022_70_24.
17. Кушнір Л. В., Стаднік В. Г., Коваленко М. М. Впровадження стратегії розвитку державного управління та публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 12(2). С. 24-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12(2)_5).

18. Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д., Федірець О. В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 10-15. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328/4363>.
19. Лігоненко Л. О., Востряков О. В. Механізми стратегічного управління ефективністю діяльності правоохоронних органів в умовах сучасних викликів. *Economic synergy*. 2024. Iss. 4. С. 125-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_4_11.
20. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 386–392. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>.
21. Миколіук А. В. Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 133-138. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4596/4635>.
22. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_49.
23. Наливайко Н. Я. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент стратегічного управління. *Публічне управління і політика*. 2024. № 3-4. С. 44-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pmp_2024_3-4_7.
24. Олійник Т. І., Чичотка В. В. Планування та обґрунтування напрямів стратегічного управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 8. С. 79-83. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1456>.
25. Осіпова А. А., Новак І. М., Ревуцька А. О. Розробка стратегічного бізнес-плану та управління проєктами для сталого розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 391-404. URL: <http://nbuv.gov.ua/>

UJRN/zhpumus_2024_104(2)__40.

26. Пастух К. В. Стратегічне публічне управління в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № спецвип. С. 99-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2022_spetsvip.

27. Парасій-Вергуненко І. М., Юрчишин Я. В. Організація стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 10(1). С. 111-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10\(1\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_10(1)__15).

28. Пендальчук Т. В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. *Modern scientific journal*. 2024. Вип. 3. С. 114-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2024_3_17.

29. Пендальчук Т. В. Роль стратегічного менеджменту у підвищенні ефективності публічного управління. *Modern scientific journal*. 2024. Вип. 5. С. 80-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2024_5_12.

30. Пилипенко Д. О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 76-82. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4175/4210>.

31. Польова О. Л., Бігун В. С., Савицький О. А. Методичні підходи розробки економічної стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_33.

32. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

33. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 478–484. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484>.

34. Разумей М. М., Кухтін Д. О. Структура митної системи України в контексті європейської практики управління митними ризиками.

Публічне управління та митне адміністрування. 2024. № 1. С. 44-50.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2024_1_9.

35. Романенко К., Ісаєва С. Роль стратегічного управління у трансформації соціальної сфери як механізму публічного управління. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 8-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2024_2_4.

36. Рубель К. В. Удосконалення підходів до оцінювання ефективності реалізації комунікаційних стратегій підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 502–509. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-502-509>.

37. Рябокін Т. В., Хаустова Є. Б., Левченко О. М. Особливості стратегічного управління в системі адміністрування. *Агросвіт*. 2024. № 21. С. 66-73. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4911/4956>.

38. Самченко М. Ю. Адміністративно-правові засади управління в сфері митної справи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2025. Вип. 87(4). С. 412-417. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_87\(4\)_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_87(4)_66).

39. Селютін С. Т., Стах А. Ю. Стратегічне планування взаємодії держави та бізнесу в системі публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 34. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puaui_2023_34_29.

40. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

41. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Непша А. О. Стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки. *Вісник Криворізького національного університету*. 2024. Вип. 58. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vktu_2024_58_17.

42. Федик М. В. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія*

та управління. 2024. № 3-4. С. 62-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/phgo_2024_3-4_10.

43. Циганенко Г. В., Богопольський Г. В. Цифрова трансформація публічного управління в Україні: стратегії адаптації та розвитку в умовах постпандемічного відновлення та євроінтеграції. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 1. С. 651-666. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scentint_2025_1_57.

44. Черкунов О. В. Навчання та підвищення кваліфікації митними службовцями: виклики та перспективи. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. С. 679-683. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2024_6_114.

45. Чикуркова А. Д., Гнидюк В. С., Равлюк І. В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 21. С. 43-51. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4908/4953>.

46. Чудик І. І., Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2024. Вип. 2. С. 65-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUC_ZUDU_2024_2_10.

47. Шевченко О. О., Ковальов В. Г. Оцінювання ефективності діяльності кадрових підрозділів Державної митної служби України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 3. С. 55-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2024_3_10.

48. Шереметинська О. В. Event-менеджмент як складник інформаційно-комунікаційних технологій митних органів. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_35.

49. Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Міжнародний науковий*

журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 12(1). С. 174-182.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12\(1\)__24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_12(1)__24).

