

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

за темою «**Антикризове управління в системі стратегічного розвитку  
митних органів України**»

Виконала:

студентка групи ПУ22-1  
спеціальність 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Федорова А. І.

Керівник:

к. держ. упр., доц. Разумей М. М.

Рецензент:

начальник організаційно-  
розпорядчого управління  
Південно-Східної митниці,  
к. е. н. Джумурат О. В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>281 Публічне управління та адміністрування</u>
Освітня програма	<u>Публічне управління та адміністрування</u>

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного управління  
та митного адміністрування

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**Здобувачу вищої освіти**

Федоровій Аліні Ігорівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Антикризове управління в системі стратегічного розвитку митних органів України

керівник роботи к. держ. упр., доц. Разумей М. М.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ  
від "24" листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 25.05.2026 - 05.06.2026

3. Вихідні дані до роботи Конституція України; Митний кодекс України; Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»; Закон України «Про національну безпеку України»; Національна стратегія доходів до 2030 року; постанова Кабінету Міністрів України «Про Державну митну службу України»; Стратегія розвитку системи управління ризиками у сфері митного контролю; Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Державної митної служби України; міжнародні стандарти та рекомендації Всесвітньої митної організації; нормативно-правові акти з питань митної справи та публічного управління. Наукові праці українських і зарубіжних учених з проблем антикризового управління, стратегічного розвитку митних органів, цифровізації та управління ризиками у митній сфері. Аналітичні матеріали та статистичні дані Державної митної служби України щодо функціонування системи управління ризиками, цифровізації митних процедур, результативності митного контролю, кадрового забезпечення та стратегічного розвитку митних органів України.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Сутність, принципи та концептуальні засади антикризового управління в публічному секторі. Стратегічний розвиток митних органів України: зміст, напрями та специфіка реалізації. Методологічні підходи, механізми та інструменти антикризового управління в системі митних органів. Нормативно-правове та

інституційне забезпечення антикризового управління в системі митних органів України. Оцінка сучасного стану, ключових ризиків і кризових чинників у діяльності митних органів України. Напрями удосконалення антикризового управління та стратегічні пріоритети розвитку митних органів України.

5. Перелік графічного матеріалу таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють ключові аспекти дослідження.

6. Дата видачі завдання 05.01.2026 - 15.01.2026

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
2	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
3	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
4	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
5	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.04.26	
6	Написання вступу	до 01.04.26	
7	Написання розділу 1	до 15.04.26	
8	Написання розділу 2	до 01.05.26	
9	Підготовка висновків	до 20.05.26	
10	Оформлення роботи	до 25.05.26	
11	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
12	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
13	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Федорова А. І.**

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Разумей М. М.**

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

***Федорова А. І. Антикризове управління в системі стратегічного розвитку митних органів України.***

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою бакалаврської роботи є комплексне дослідження теоретичних, правових та організаційних засад антикризового управління в системі стратегічного розвитку митних органів України, а також обґрунтування практичних напрямів його вдосконалення з урахуванням сучасних кризових викликів, чинного законодавства України та стратегічних пріоритетів реформування митної системи.

У роботі досліджено сутність, принципи та концептуальні засади антикризового управління в публічному секторі, розкрито зміст стратегічного розвитку митних органів України, охарактеризовано методологічні підходи, механізми та інструменти антикризового управління у митній сфері. Проаналізовано нормативно-правове та інституційне забезпечення діяльності митних органів України, оцінено сучасний стан, ключові ризики та кризові чинники, що впливають на їх функціонування і стратегічний розвиток. За результатами дослідження визначено напрями удосконалення антикризового управління в системі митних органів України, обґрунтовано стратегічні пріоритети підвищення їх інституційної стійкості, кадрової спроможності, цифрової надійності, сервісної орієнтації та адаптивності до зовнішніх і внутрішніх викликів.

*Ключові слова:* антикризове управління, митні органи, стратегічний розвиток, митна система, публічне управління, управління ризиками, цифровізація, інституційна стійкість, кадрова спроможність, митне адміністрування.

## SUMMARY

***Fedorova A. I. Crisis Management in the Strategic Development System of Ukraine's Customs Authorities.***

Bachelor's qualification thesis for obtaining the educational degree in specialty 281 «Public Administration and Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the bachelor's qualification thesis is a comprehensive study of the theoretical, legal and organizational foundations of anti-crisis management in the system of strategic development of the customs authorities of Ukraine, as well as substantiation of practical directions for its improvement taking into account current crisis challenges, current legislation of Ukraine and strategic priorities of customssystem reform.

The thesis examines the essence, principles and conceptual foundations of anti-crisismanagementinthepublicsector, reveals the content of strategic development of the

customs authorities of Ukraine, and characterizes methodological approaches, mechanisms and tools of anti-crisis management in the customs sphere. The regulatory, legal and institutional support for the functioning of the customs authorities of Ukraine is analyzed, and the current state, key risks and crisis factors affecting their functioning and strategic development are assessed. Based on the results of the study, the main directions for improving anti-crisis management in the system of customs authorities of Ukraine are determined, and the strategic priorities for strengthening their institutional resilience, personnel capacity, digital reliability, service orientation and adaptability to external and internal challenges are substantiated.

*Key words:* anti-crisis management, customs authorities, strategic development, customs system, public administration, risk management, digitalization, institutional resilience, personnel capacity, customs administration.

*Список публікацій здобувача:*

1. Федорова А. І. Роль митних ризиків в антикризовому управлінні митними органами України // Світовий досвід публічного регулювання зовнішньоекономічної діяльності: митна безпека та протидія корупції : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (15 травня 2026 року). Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2026.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ	7
1.1. Сутність, принципи та концептуальні засади антикризового управління в публічному секторі	7
1.2. Стратегічний розвиток митних органів України: зміст, напрями та специфіка реалізації	13
1.3. Методологічні підходи, механізми та інструменти антикризового управління в системі митних органів	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ	26
2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризового управління в системі митних органів України	26
2.2. Оцінка сучасного стану, ключових ризиків і кризових чинників у діяльності митних органів України	34
2.3. Напрями удосконалення антикризового управління та стратегічні пріоритети розвитку митних органів України	42
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	61

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ДМСУ – Державна митна служба України

КМУ – Кабінет Міністрів України

МК України – Митний кодекс України

Мінфін – Міністерство фінансів України

НСД-2030 – Національна стратегія доходів до 2030 року

СУР – система управління ризиками

HR – управління персоналом

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування держави митні органи України виконують не лише фіскальну, а й безпекову, регуляторну, сервісну та інтеграційну функції. Результативність їх функціонування безпосередньо позначається на рівні економічної безпеки держави, стабільності бюджетних надходжень, захисті національного ринку, розвитку міжнародної торгівлі та виконанні Україною євроінтеграційних зобов'язань. У зв'язку з цим особливої уваги набуває побудова ефективної системи антикризового управління, яка була б спроможна забезпечити стійкість митних органів до внутрішніх і зовнішніх викликів, своєчасно реагувати на ризики та стратегічно оновлювати механізми їх функціонування.

Підвищення ролі антикризового управління у сфері діяльності митних органів пов'язане з комплексом чинників, які суттєво ускладнюють публічне адміністрування в цій сфері. До них належать тривала трансформація системи митного управління, необхідність забезпечення інституційної стійкості в умовах воєнного стану, потреба в посиленні кадрової спроможності, цифровізації процедур, мінімізації корупційних ризиків, удосконаленні управління митними ризиками, адаптації національної митної системи до стандартів Європейського Союзу та реалізації довгострокових державних стратегій у сфері доходів і митного адміністрування.

Актуальність обраної теми посилюється й тим, що Національна стратегія доходів до 2030 року визначає реформування митних органів одним із важливих напрямів зміцнення спроможності держави у сфері мобілізації доходів, а у 2025 році на урядовому рівні було затверджено середньостроковий план заходів з досягнення цілей реформування митних органів у межах реалізації цієї стратегії. Це свідчить про те, що питання антикризового управління в системі стратегічного розвитку митних органів має не лише теоретичне, а й безпосереднє практичне значення для сучасної публічно-управлінської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільш ґрунтовно дослідили особливості антикризового управління у публічній сфері та визначитийого принципів такі науковці як О. Адамська, О. Бобровська, В. Корженко, Т. Кравцова, О. Кравцов, М. Кравченко, О. Лащенко, Л. Лігоненко, В. Лук'янихін, Т. Маматова, О. Мельник, О. Мельниченко, Н. Мельтюхова, Н. Миронова, ЛіМін, Н. Сапа, Л. Ситник, А. Чернявський, І. Чикаренко, Ю. Шаров та інші.

Водночас, проблематика антикризового управління саме в системі стратегічного розвитку митних органів України потребує окремого комплексного дослідження, оскільки поєднує правові, інституційні, організаційні, кадрові, цифрові та безпекові аспекти. У зв'язку з цим науково-практичний інтерес становить визначення сутності антикризового управління у митній сфері, аналіз чинного нормативно-правового забезпечення, виявлення ключових кризових чинників та обґрунтування напрямів підвищення стійкості й адаптивності митної системи в контексті її стратегічного розвитку.

**Метою роботи** є комплексне дослідження теоретичних, правових та організаційних засад антикризового управління в системі стратегічного розвитку митних органів України, а також обґрунтування практичних напрямів його вдосконалення з урахуванням чинного законодавства України, сучасних кризових викликів і стратегічних пріоритетів реформування митної системи.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено **такі завдання:**

- розкрити сутність антикризового управління в публічному секторі, його принципи, функції та місце в системі стратегічного розвитку;
- охарактеризувати стратегічний розвиток митних органів України як об'єкт публічного управління;
- визначити методологічні підходи, механізми та інструменти антикризового управління у сфері діяльності митних органів;
- проаналізувати чинне нормативно-правове забезпечення функціонування митних органів України та його значення для реалізації антикризового управління;

- дослідити інституційні засади діяльності Державної митної служби України в умовах сучасних кризових викликів;
- виявити основні ризики, проблеми та кризові чинники, що впливають на стратегічний розвиток митних органів України;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційно-правового механізму антикризового управління в системі митних органів;
- визначити стратегічні пріоритети підвищення антикризової спроможності митних органів України з урахуванням цифровізації, ризикоорієнтованого підходу та європейських стандартів митного адміністрування.

**Об'єкт дослідження** – система публічного управління стратегічним розвитком митних органів України.

**Предмет дослідження** – антикризове управління в системі стратегічного розвитку митних органів України.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань у роботі було використано сукупність загальнонаукових і спеціально-юридичних методів дослідження. За допомогою діалектичного методу з'ясовано сутність антикризового управління та виявлено закономірності його розвитку в системі публічного управління. Системний метод дав можливість розглядати митні органи України як цілісну багаторівневу систему, у межах якої антикризове управління постає складовою стратегічного розвитку. Формально-юридичний метод застосовано від час опрацювання Конституції України, Митного кодексу України, законів і підзаконних нормативно-правових актів, що визначають засади організації та функціонування митних органів. За допомогою порівняльно-правового методу здійснено зіставлення окремих підходів до антикризового управління, а також напрямів адаптації митної системи України до європейських стандартів. Структурно-функціональний метод використано для дослідження повноважень, завдань і місця Державної митної служби України у системі центральних органів виконавчої влади. Методи аналізу, синтезу, узагальнення та логіко-семантичний метод дали змогу уточнити понятійний апарат дослідження, систематизувати наукові підходи та сформулювати авторські

висновки. Прогностичний метод було використано при обґрунтуванні напрямів удосконалення антикризового управління в системі стратегічного розвитку митних органів України.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі теоретичні узагальнення, висновки та пропозиції можуть бути використані у діяльності органів публічної влади, передусім у системі митних органів України, у процесі вдосконалення механізмів антикризового управління, підготовки управлінських рішень, реалізації заходів стратегічного розвитку, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін, пов'язаних із публічним управлінням, адміністративним менеджментом і державною політикою у сфері митної справи.

**Апробацію результатів дослідження** забезпечено завдяки участі у III міжнародній науково-практичній конференції «Світовий досвід публічного регулювання зовнішньоекономічної діяльності: митна безпека та протидія корупції (Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, 15 травня 2026 року). Копія тез доповіді здобувача наведена у додатку А.

**Структура та обсяг роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру дипломної роботи, яка складається зі вступу, двох розділів, що об'єднують 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, з них основний текст – 52 сторінки. Список використаних джерел налічує 54 найменування. Робота містить 6 таблиць та 3 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

### 1.1 Сутність, принципи та концептуальні засади антикризового управління в публічному секторі

Сучасний розвиток публічного сектору відбувається в умовах постійної динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища, посилення безпекових загроз, інституційних трансформацій, цифровізації управлінських процесів та зростання вимог до результативності діяльності органів влади. За таких умов антикризове управління набуває значення не допоміжного, а базового елемента сучасного публічного управління, оскільки саме воно забезпечує здатність державних інституцій своєчасно виявляти загрози, підтримувати керованість системи, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та зберігати спроможність до подальшого розвитку. Для органів публічної влади криза є не винятковим, а цілком реальним і повторюваним фактором функціонування, що потребує не ситуативного реагування, а цілісної системи превентивних, стабілізаційних і відновлювальних управлінських дій [29, с. 16].

У науковому вимірі антикризове управління не можна тлумачити виключно як реагування на кризу, щовже настала. Подібнерозуміння є надмірно з вузьким, оскільки воно не охоплює превентивної спрямованості сучасної управлінської діяльності. Доцільніше розглядати антикризове управління як особливий вид управління, орієнтований на завчасне виявлення загрози кризи, аналіз її ознак і симптомів, запобігання виникненню кризових ситуацій, а в разі їх настання – на оперативне ухвалення адекватних рішень для мінімізації негативних наслідків.

Водночас, кризу не слід сприймати виключно як деструктивне явище, адже за умови належного управлінського підходу її передумови та наслідки можуть стати підґрунтям для подальшого розвитку системи. Саме такий підхід дає змогу

відійти від спрощеного трактування антикризового управління як суто «реагування на проблеми» і розглядати його як особливий режим стратегічно зорієнтованого управління [22, с. 61-62].

Підхід І. А. Чикаренко до розкриття змісту антикризового управління характеризується ґрунтовністю та комплексним баченням. На думку дослідниці, антикризове управління охоплює діяльність із прогнозування кризових явищ, виявлення й аналізу їх симптомів, визначення способів зниження негативних наслідків, а також використання чинників кризового впливу в інтересах подальшого розвитку. Вона обґрунтовано тлумачить антикризове управління як багатовимірний процес, що включає систему заходів із діагностики, планування, нейтралізації та подолання не тільки самих кризових явищ, а й причин та ознак їх виникнення. Саме таке бачення найбільшою мірою відповідає потребам публічного управління, оскільки дає змогу охопити весь цикл антикризового впливу – від раннього виявлення ризиків до стабілізації ситуації та подальшого оновлення системи [25, с. 8].

На окрему увагу заслуговує підхід М. А. Зубаревої, яка розглядає антикризове управління як безперервний процес спостереження, своєчасного виявлення кризових явищ за відповідними ознаками, їх локалізації, запобігання виникненню кризових ситуацій і подолання таких ситуацій із застосуванням засобів, адекватних конкретним обставинам. Цінність даного підходу для публічного сектору полягає в тому, що він акцентує увагу не лише на реагуванні на кризу, а й на постійному характері антикризової діяльності [20, с.27].

Більш комплексне бачення пропонує А. Грязнова, яка розглядає антикризове управління як систему управління, що має цілісний і системний характер та спрямована на запобігання несприятливим явищам або їх подолання шляхом використання потенціалу сучасного менеджменту, а також через розроблення й реалізацію спеціальної програми стратегічного спрямування. Для публічного сектору такий підхід має особливу цінність, оскільки дає можливість розглядати антикризове управління не як сукупність розрізнених рішень, а як

цілісну та внутрішньо узгоджену систему дій, інтегровану в загальний механізм публічного управління [48, с. 221].

Змістовно близьким є підхід М. О. Дурман та О. Л. Дурман, які розуміють антикризове управління як такий його вид, при якому використовуються механізми та інструменти прогнозування кризи, моніторингу її розвитку, аналізу природи кризових процесів і застосування методів зниження негативних наслідків. Особлива цінність цього підходу полягає в тому, що результати антикризового реагування пропонується використовувати для ухвалення в майбутньому таких управлінських рішень, які забезпечуватимуть більш стійкий, прогнозований та збалансований розвиток навіть в умовах обмежених ресурсів.

Специфіка антикризового управління у публічному секторі полягає в тому, що його ключовим призначенням є не досягнення прибутковості, як це властиво суб'єктам господарювання, а забезпечення стабільного виконання публічних функцій, збереження інституційної спроможності, захист суспільного інтересу, підтримання керованості системи та підвищення її здатності адаптуватися до змін.

У сфері публічного управління кризові явища можуть проявлятися у формі організаційної неузгодженості, кадрової нестабільності, порушення належної координації, інформаційних збоїв, зниження якості управлінських рішень, посилення внутрішніх ризиків або неспроможності своєчасно реагувати на нові виклики.

Саме тому антикризове управління тут не обмежується ліквідацією наслідків, а охоплює усунення причин кризи, перегляд внутрішніх процедур, зміцнення стійкості системи та формування умов для її подальшого розвитку [51, с. 232-233].

Теоретичне осмислення антикризового управління вимагає звернення до кількох взаємопов'язаних підходів. Системний підхід дає змогу розглядати орган публічної влади як частину складної багаторівневої системи, де дисфункція одного елемента здатна викликати негативні наслідки для інших компонентів.

Ризико-орієнтований підхід передбачає постійний моніторинг середовища, виявлення потенційних загроз, оцінювання вразливостей і формування системи раннього реагування.

Стратегічний підхід дає можливість органічно поєднати антикризове управління із загальною логікою розвитку органу влади, у межах якої реагування на кризові явища супроводжується оновленням управлінських механізмів, організаційним удосконаленням, зміцненням кадрового потенціалу та переходом до більш стійкої моделі функціонування.

Зміст антикризового управління доцільно розкривати через його цілі та завдання. Серед основних завдань антикризового управління варто виокремити передбачення кризи та підготовку до неї з огляду на рівень загрози, нейтралізацію впливу небезпечних чинників, управління динамікою розвитку кризових процесів, забезпечення життєздатності організації в умовах кризи, зменшення її негативних наслідків, а також використання чинників і наслідків кризи як підґрунтя для подальшого розвитку. У площині публічного сектору це означає, що антикризове управління має бути орієнтоване не лише на локалізацію кризових проявів, а й на підтримання функціональної спроможності органу, збереження керованості, безперервності виконання публічних функцій та формування передумов для подальшої модернізації системи [45, с. 58-59].

У структурі антикризового управління можна виокремити кілька взаємопов'язаних компонентів.

Діагностичний компонент охоплює моніторинг, аналіз, оцінювання та контроль кризових явищ.

Планувальний пов'язаний із прогнозуванням, моделюванням сценаріїв, розробленням програм і визначенням варіантів реагування.

Управлінсько-реагуювальний компонент включає прийняття рішень, реалізацію стратегій, проектів і планів профілактичних або надзвичайних заходів, а також мобілізацію необхідних ресурсів.

Відновлювально-розвитковий компонент спрямований на усунення причин кризи, закріплення отриманого досвіду та формування більш стійкої моделі

функціонування в майбутньому. Така структура свідчить про те, що антикризове управління не є одноетапною дією, а виступає багаторівневим і безперервним процесом [36, с. 31-32].

В антикризовому управлінні особливо вагомим значення набуває часовий чинник. Як слушно зазначає В. Адамовська, однією з ключових особливостей публічного управління в кризових умовах є саме часові обмеження, адже запобігання кризовим явищам вимагає швидкого ухвалення рішень і своєчасного здійснення превентивних заходів. За таких обставин ефективність управління залежить не лише від якості прийнятих рішень, а й від оперативності реагування на загрози. Саме з цієї причини короткостроковий критерій у кризовому управлінні набуває особливої ролі, оскільки дає змогу не допустити поглиблення негативних чинників уже на початковому етапі їх розвитку [18, с. 33].

Принципи антикризового управління в публічному секторі відображають його базові засади та визначають вимоги до змісту, форми й механізму реалізації. У наукових підходах доцільно розрізняти дві групи принципів: загальні для системи управління та специфічні для антикризового управління. До загальних належать принципи економічної ефективності, соціальної відповідальності, орієнтації на результат, системності, а також розмежування функцій управління. У сфері публічного управління ці засади доцільно інтерпретувати ширше – як вимоги до збалансованості управлінських рішень, їх суспільної спрямованості, узгодженості дій різних рівнів управління та орієнтації на публічний інтерес.

До спеціальних принципів антикризового управління слід віднести планування та розроблення спеціальних програм стратегічного спрямування, постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, безперервність антикризових заходів, цілеспрямованість управлінського впливу, оперативність і достовірність вхідної інформації, обґрунтованість прогнозів, відсутність універсальних антикризових рішень, компетентність суб'єктів управління та орієнтацію на післякризовий розвиток. Саме сукупність цих принципів найбільш повно відображає специфіку антикризового управління в діяльності органів

публічного управління, оскільки поєднує вимоги превентивності, оперативності, адекватності управлінських рішень і стратегічної спрямованості [52, с. 459-460].

Окремий підхід до визначення принципів антикризового управління пропонує Н. В. Атаманчук, яка виокремлює серед них системність, комплексність, безперервність і плановість. Це має особливу цінність для публічного сектору, оскільки ґрунтується на необхідності забезпечення «випереджувального стану» державного управління, за якого система не лише реагує на наявні виклики, а й завчасно формує передумови для їх недопущення. Зокрема, принцип системності орієнтує на врахування взаємозв'язку всіх підсистем органу влади, принцип комплексності – на багатоманітність зв'язків між елементами системи, принцип безперервності – на потребу постійного вдосконалення управлінської діяльності, а принцип плановості – на забезпечення передбачуваності, послідовності та логічної впорядкованості антикризових дій.

Узагальнення наукових підходів дає підстави виокремити такі ключові принципи антикризового управління в публічному секторі: рання діагностика кризових явищ; управління за «слабкими сигналами»; науковий аналіз і прогнозування тенденцій; оперативність і гнучкість управлінських рішень; адекватність вибору антикризових механізмів реальному рівню загрози; повне використання внутрішнього потенціалу; компетентність суб'єктів антикризового впливу; безперервність управлінського процесу; орієнтація на післякризове оновлення. Особливе місце серед них займає принцип відсутності універсальних антикризових рішень, оскільки кожна кризова ситуація вимагає індивідуального підбору інструментів, стратегій і заходів з урахуванням характеру загрози, ресурсних обмежень і часових параметрів [27, с. 167-168].

Антикризове управління в публічному секторі тісно пов'язане з кадровим, інформаційним та організаційним вимірами діяльності органу влади. Саме професіоналізм управлінців, їх компетентність, відповідальність, психологічна стійкість, здатність працювати в умовах обмеженого часу та дефіциту ресурсів визначають ефективність антикризових дій.

Не менш важливим чинником є якість інформаційного забезпечення, оскільки своєчасність, достовірність і повнота інформації прямо впливають на адекватність управлінських рішень.

У свою чергу, організаційна спроможність системи виявляється у здатності підтримувати координацію, швидко мобілізувати ресурси, коригувати дії та зберігати функціональну цілісність навіть в умовах дестабілізації [25, с. 13-14].

Таким чином, антикризове управління в публічному секторі слід розуміти як комплексну, безперервну, системно організовану і стратегічно зорієнтовану діяльність, спрямовану на прогнозування, попередження, виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ із забезпеченням стійкого функціонування і подальшого розвитку органів влади. Його сутність виявляється у поєднанні превентивної, стабілізаційної, адаптаційної та розвиткової функцій. До ключових принципів такого управління належать системність, комплексність, плановість, превентивність, оперативність, достовірність інформаційного забезпечення, адекватність реагування, компетентність, безперервність та стратегічна орієнтованість. Саме в такому аспекті антикризове управління слід розглядати як необхідну теоретико-методологічну основу для дослідження специфіки його реалізації в системі стратегічного розвитку митних органів України.

## **1.2 Стратегічний розвиток митних органів України: зміст, напрями та специфіка реалізації**

За сучасних умов функціонування держави стратегічний розвиток органів публічної влади набуває особливої ваги, оскільки саме він забезпечує не лише пристосування до поточних змін, а й формування довгострокової спроможності інституцій ефективно реалізовувати свої функції в умовах нестабільності, зростання ризиків і ускладнення управлінського середовища. Для митних органів проблема стратегічного розвитку є особливо значущою, адже їх діяльність поєднує фіскальну, безпекову, регуляторну, сервісну та зовнішньоекономічну складові державної політики. Саме тому стратегічний розвиток митних органів

не слід обмежувати лише окремими організаційними змінами чи вдосконаленням поточних процедур, а слід розглядати як довгостроково зорієнтований процес інституційного, функціонального, кадрового, технологічного та управлінського оновлення.

У загальнотеоретичному розумінні стратегічний розвиток є процесом якісних і кількісних змін у системі, спрямованих на досягнення визначених довгострокових цілей, підвищення ефективності функціонування, зміцнення внутрішньої стійкості та забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища. На відміну від поточного вдосконалення або оперативного реагування на ситуативні виклики, стратегічний розвиток завжди пов'язаний із формуванням майбутнього стану системи, вибором пріоритетів, визначенням напрямів трансформації та концентрацією ресурсів на досягненні перспективних результатів. У публічному секторі така логіка набуває додаткового змісту, оскільки стратегічний розвиток має бути орієнтований не лише на внутрішню ефективність органу, а й на забезпечення публічного інтересу, підвищення якості державного управління, зміцнення довіри до інституцій та забезпечення стабільності виконання функцій держави [53, с. 305-306].

Стратегічний розвиток митних органів України доцільно розглядати як самостійний об'єкт публічного управління, у межах якого поєднуються управлінські рішення, організаційні перетворення, кадрові зміни, технологічні новації, процедурне вдосконалення та інституційне зміцнення, спрямовані на формування сучасної, стійкої, адаптивної й результативної митної системи. Його зміст не зводиться лише до зміни окремих елементів організаційної структури чи вдосконалення окремих функцій, а полягає у забезпеченні збалансованого та послідовного розвитку всієї системи митного адміністрування.

Особливість митних органів як об'єкта стратегічного розвитку зумовлена їх багатофункціональною природою. На відміну від багатьох інших органів публічної влади, митні органи одночасно здійснюють контрольні, фіскальні, правоохоронні, сервісні, інформаційно-аналітичні та координаційні функції. Вони забезпечують митний контроль і митне оформлення, сприяють наповненню

бюджету, беруть участь у протидії порушенням, взаємодіють із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, забезпечують обіг інформації та виступають важливим елементом системи економічної безпеки держави. Саме така багатофункціональність зумовлює складність їх стратегічного розвитку, оскільки будь-яка трансформація в цій сфері повинна враховувати одночасно кілька напрямів діяльності, різні групи інтересів і необхідність підтримання балансу між контролем, безпекою та сервісністю [35, с. 48-49].

Стратегічний розвиток митних органів має цілісний і системний характер. Це свідчить про те, що стратегічний розвиток неможливо забезпечити лише окремими рішеннями або точковими реформами, адже результативність митної системи обумовлюється узгодженою взаємодією багатьох елементів, серед яких – організаційна структура, управлінські процедури, кадровий потенціал, рівень цифровізації, якість комунікації, стан внутрішнього контролю, ефективність координації, професійна культура та здатність до інституційного навчання. За такого розуміння стратегічний розвиток має бути спрямований не тільки на зовнішні зміни, а й на глибинне вдосконалення внутрішньої архітектури органу. Йдеться насамперед про посилення спроможності системи діяти узгоджено, передбачувано, гнучко та результативно в умовах змінного середовища.

У науковому й прикладному розумінні стратегічний розвиток митних органів пов'язаний із категоріями інституційної спроможності, адаптивності, результативності, стійкості та модернізації.

Інституційна спроможність відображає здатність митної системи виконувати покладені на неї функції на належному рівні, зберігати керованість і забезпечувати реалізацію визначених пріоритетів.

Адаптивність означає вміння швидко реагувати на нові виклики, змінювати підходи до роботи, переглядати процедури та впроваджувати нові інструменти.

Результативність пов'язана із досягненням поставлених цілей, якістю управлінських рішень та реальним впливом діяльності органу на стан митної сфери.

Стійкість характеризує здатність системи зберігати функціональну цілісність навіть за умов кризових або дестабілізуючих чинників.

Модернізація, у свою чергу, відображає процес оновлення організаційних, технологічних та управлінських механізмів відповідно до нових умов розвитку держави і суспільства [50, с. 96-97].

З огляду на це стратегічний розвиток митних органів слід розглядати як багатовимірний процес, який має кілька взаємопов'язаних напрямів:

- інституційний напрям, який охоплює вдосконалення моделі організації митної системи, зміцнення її керованості, узгодження внутрішніх зв'язків, посилення спроможності до саморозвитку й адаптації;

- функціональний напрям охоплює підвищення ефективності реалізації основних завдань митних органів, оптимізацію процедур, удосконалення інструментів контролю, сервісних механізмів і аналітичної діяльності.

- кадровий напрям, який включає формування професійного кадрового ядра, розвиток управлінських компетентностей, підвищення відповідальності, добросовісності та стійкості персоналу до кризових викликів;

- технологічний напрям, що стосується цифрової трансформації, автоматизації процедур, розвитку інформаційних систем і сучасних аналітичних інструментів;

- комунікаційно-координаційний напрям, пов'язаний із удосконаленням внутрішньої та зовнішньої взаємодії, прозорості, обміну інформацією та міжвідомчої узгодженості.

Довгострокова орієнтація є однією з визначальних рис стратегічного розвитку митних органів. Якщо оперативне управління спрямоване переважно на розв'язання поточних завдань, то стратегічний розвиток зосереджується на майбутньому стані системи, набутті нею нової якості та досягненні таких результатів, які здатні забезпечити її стійкість не лише у короткостроковій, а й у середньо- та довгостроковій перспективі. Саме тому в межах стратегічного розвитку митних органів вирішального значення набувають планування, визначення пріоритетних напрямів, концентрація ресурсів, послідовна реалізація

реформ, оцінювання ризиків і забезпечення спадкоємності змін. За відсутності належного поєднання цих елементів перетворення мають розрізнений характер і не досягають рівня повноцінної інституційної трансформації [31, с. 24-25].

Стратегічний розвиток митних органів безпосередньо пов'язаний із якістю публічного управління. Від обґрунтованості управлінських рішень, чіткості визначення цілей і пріоритетів, а також від рівня організації координації залежить не лише внутрішня ефективність митної системи, а й її спроможність відповідати на зовнішні виклики. У цьому аспекті стратегічний розвиток не може розглядатися відокремлено від управлінської спроможності суб'єктів, які його забезпечують. Він передбачає наявність аналітичного бачення, стратегічного мислення, професійного лідерства, уміння працювати з ризиками та формувати рішення, у яких поєднуються стабільність і розвиток.

Окремої уваги потребує зв'язок між стратегічним розвитком митних органів і антикризовим управлінням. Ці категорії не існують ізольовано одна від одної. Навпаки, антикризове управління є важливою передумовою стратегічного розвитку, адже без здатності системи своєчасно реагувати на ризики, долати кризові явища та зберігати керованість неможливо забезпечити послідовне досягнення довгострокових цілей.

Водночас, він формує підґрунтя для посилення антикризової спроможності митних органів, оскільки охоплює модернізацію процедур, зміцнення кадрового потенціалу, розвиток інформаційної інфраструктури та становлення більш гнучкої моделі управління [45, с. 53-54].

У контексті діяльності митних органів України стратегічний розвиток має враховувати низку специфічних чинників.

По-перше, це висока чутливість митної сфери до зовнішніх впливів, зокрема змін у міжнародній торгівлі, логістичних ланцюгах, безпековій ситуації, темпах економічної активності та зовнішньополітичних умовах.

По-друге, це залежність результативності митної системи від рівня технологічного забезпечення, якості інформаційного обміну та ефективності управління даними.

По-третє, особливу роль у цьому процесі відіграє людський фактор, адже саме професійність, добросовісність і відповідальність персоналу значною мірою визначають якість виконання функцій митних органів.

По-четверте, це необхідність постійного балансування між контрольними та сервісними підходами, між безпекою і швидкістю процедур, між стабільністю й гнучкістю управління. Саме ці обставини надають стратегічному розвитку митних органів виразної специфіки та підвищують вимоги до якості публічного управління в цій сфері [44,с. 59-60].

Важливою змістовою складовою стратегічного розвитку митних органів є спрямованість на інституційну стійкість. У сучасному розумінні стійкість державної інституції полягає не лише у здатності функціонувати за звичайних умов, а й у спроможності зберігати ефективність, адаптуватися до змін і відновлюватися у разі виникнення кризових явищ. Для митних органів така стійкість проявляється у здатності забезпечувати безперервне здійснення основних процедур, підтримувати належний рівень контролю, зберігати якість адміністрування, не допускати втрати керованості та гарантувати функціональну цілісність усієї системи [47].

Не менш важливим є сервісно-орієнтований вимір стратегічного розвитку митних органів. Сучасне публічне управління поступово відходить від суто адміністративно-контрольної моделі та дедалі більше орієнтується на підхід, у межах якого контроль поєднується із забезпеченням належної якості публічних послуг і процедур. У митній сфері це виявляється в потребі формувати для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності зрозумілі, прозорі, передбачувані й технологічно зручні процедури. За таких умов стратегічний розвиток митних органів має бути спрямований не лише на зміцнення контрольної функції, а й на побудову такої моделі взаємодії з учасниками митних правовідносин, яка сприятиме зростанню довіри, зменшенню адміністративних бар'єрів і більш ефективній реалізації функцій держави. Саме така збалансованість між владно-організаційним впливом і сервісною орієнтацією є характерною рисою сучасного підходу до розвитку митної системи.

У структурі стратегічного розвитку митних органів значне місце займає кадровий чинник. Будь-які інституційні чи технологічні зміни втрачають ефективність, якщо система не має професійно підготовленого персоналу, здатного реалізовувати нові підходи, працювати з аналітичними інструментами, діяти в умовах ризику та відповідально ставитися до виконання функцій. Саме тому стратегічний розвиток митних органів неможливий без цілеспрямованого формування професійного кадрового середовища, оновлення управлінської культури, розвитку лідерського потенціалу, підвищення рівня доброчесності та зміцнення внутрішньої організаційної дисципліни. Кадровий розвиток виступає не допоміжним, а визначальним елементом стратегічних змін у митній системі [54, с. 256-257].

Суттєве значення для стратегічного розвитку митних органів має інформаційно-технологічний компонент. У сучасному управлінні ефективність системи значною мірою залежить від здатності збирати, аналізувати, передавати і використовувати інформацію для підтримки рішень. Для митної сфери це особливо важливо, оскільки діяльність митних органів пов'язана з великими масивами даних, необхідністю оперативного контролю, аналітичного виявлення ризиків, координації між різними структурними ланками та швидкого реагування на зміну умов. Тому цифровізація, автоматизація та розвиток інформаційної інфраструктури виступають не просто інструментами модернізації, а складовими стратегічного розвитку митної системи як такої [49, с. 24].

### **1.3 Методологічні підходи, механізми та інструменти антикризового управління в системі митних органів**

Антикризове управління у митній сфері доцільно розглядати як особливий напрям публічного управління, у межах якого поєднуються прогнозування загроз, своєчасне виявлення кризових чинників, вибір адекватних управлінських рішень і забезпечення стійкого функціонування митних органів у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Його специфіка зумовлена тим, що

митна сфера безпосередньо пов'язана із захистом митних інтересів держави, митною безпекою, регулюванням зовнішньої торгівлі, застосуванням митного контролю, справлянням митних платежів, обміном митною інформацією та організацією діяльності митних органів. Саме такий зміст митної справи закріплено у ст. 7 МК України від 13.03.2012 р. № 4495-VI у чинній редакції від на 26.12.2025 [2]. У свою чергу, ст. 6 [2] визначає митні інтереси України та митну безпеку, що додатково підтверджує стратегічну значущість антикризового управління саме в цій сфері.

Методологічною основою антикризового управління у митній сфері насамперед є системний підхід. Його сутність полягає в тому, що митні органи розглядаються не ізольовано, а як складна багаторівнева система, в якій взаємопов'язані контрольні, сервісні, аналітичні, інформаційні, кадрові та координаційні елементи. Це узгоджується із ст. 544 МК України [2], відповідно до якої призначенням митних органів є створення сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення безпеки суспільства та захист митних інтересів України, а серед основних завдань названо, зокрема, правильне застосування законодавства з питань митної справи, створення сприятливих умов для полегшення торгівлі, здійснення митного контролю, виконання митних формальностей та аналіз і управління ризиками. Так, законодавець уже на рівні кодифікованого акта задає багатофункціональну й системну модель діяльності митних органів, а відтак і системний характер антикризового управління в цій сфері [42, с. 236-237].

Другим базовим підходом є ризико орієнтований підхід, який у митній сфері має не факультативне, а центральне значення. Його нормативну основу становлять ст. 320, 361, 362, 363 МК України [2]. Так, відповідно до ч. 1 ст. 320 форми та обсяги митного контролю обираються посадовими особами митних органів на підставі результатів застосування системи управління ризиками та/або автоматизованою системою управління ризиками. Згідно з ч. 2 ст. 361 [2] митні органи застосовують систему управління ризиками для визначення товарів, транспортних засобів, документів і осіб, які підлягають митному контролю, а

також форм і обсягів такого контролю. У ч. 3 ст. 361 [2] закріплено цілі застосування системи управління ризиками, серед яких: запобігання, прогнозування і виявлення порушень законодавства України з питань митної справи; більш ефективне використання ресурсів митних органів; забезпечення заходів захисту у національній безпеці, життя і здоров'я людей, тварин, рослин, довкілля та інтересів споживачів; прискорення митного оформлення товарів [31, с. 22-23].

Крім того, ст. 362 [2] визначає аналіз ризику як систематичне використання митними органами наявної інформації для ідентифікації ризиків та оцінки ймовірних наслідків недотримання митного законодавства. Це дає підстави стверджувати, що ризикоорієнтований підхід у митній сфері є законодавчо інституціоналізованим інструментом антикризового управління.

Третім підходом виступає стратегічний підхід, який орієнтує антикризове управління не лише на локалізацію поточних ускладнень, а й на формування довгострокової стійкості митної системи. У сучасних умовах це пов'язується з реформуванням митного адміністрування, цифровою трансформацією, підвищенням прозорості процедур, зміцненням інституційної спроможності та адаптацією до європейських стандартів. Загальнодержавну рамку таких змін визначає розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року» від 27.12.2023 р. № 1218-р. [7], яким схвалено Національну стратегію доходів до 2030 року та покладено на міністерства й інші центральні органи виконавчої влади обов'язок щорічного подання інформації про стан її виконання [33, с. 51].

Четвертим підходом є процесний підхід, який зосереджує увагу на безперервності, узгодженості та керованості процедур митного контролю й митного оформлення. Для митної сфери він особливо важливий, оскільки ефективність антикризового управління залежить не лише від правильності стратегічних рішень, а й від того, наскільки чітко організовано проходження митних процедур, внутрішню взаємодію підрозділів, маршрутизацію інформації, обробку документів та реалізацію контрольних форм. Саме тому сучасне

антикризове управління в системі митних органів має бути орієнтоване на удосконалення процесів, а не лише на загальні управлінські декларації. У цьому контексті ризикоорієнтовані алгоритми, автоматизовані інформаційні системи та електронне декларування слід розглядати не лише як технічні інструменти, а як елементи процесного механізму забезпечення стійкості митної системи. Нормативно така логіка підтверджується п.4п. 5 ч. 2 ст. 544 МК України [2], де серед основних завдань митних органів визначено здійснення митного контролю та виконання митних формальностей, у тому числі на підставі електронних документів, а також аналіз та управління ризиками з метою визначення форм та обсягів митного контролю [32, с. 71-72].

Узагальнення названих підходів дозволяє виділити кілька ключових механізмів антикризового управління у митній сфері.

1. Організаційно-управлінський механізм, який охоплює планування, координацію, розподіл компетенції, визначення центрів відповідальності та забезпечення безперервності функціонування системи. Його значення зумовлене тим, що будь-яка криза в митній сфері швидко виявляє слабкі місця саме в організації управління: неузгодженість рішень, дублювання функцій, надмірну централізацію або, навпаки, відсутність належного контролю. У цьому контексті методологічно важливим є Положення про Державну митну службу України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227 у чинній редакції від 01.01.2026 [9], яке фіксує актуальну інституційну модель центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну митну політику.

2. Інформаційно-аналітичний механізм, який забезпечує накопичення, обробку, аналіз і використання інформації для своєчасного виявлення загроз та підготовки обґрунтованих рішень. У митній сфері цей інструмент набуває особливої ваги, оскільки саме відомості про товари, транспортні засоби, документи, характер зовнішньо-економічних операцій і поведінку відповідних суб'єктів становлять основу для ідентифікації ризиків. Цей механізм прямо впливає зі змісту ст. 362 МК України, яка визначає аналіз ризику як систематичне використання митними органами наявної інформації, а також

зі ст. 363, де закріплено, що діяльність митних органів з оцінки та управління ризиками включає, зокрема, формування інформаційної бази даних системи управління ризиками [46, с. 53].

3. Кадровий механізм, без якого ефективне антикризове управління неможливе. Його нормативну основу формує Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII [3]. Відповідно до ч. 5 ст. 3 цього Закону окремі особливості проходження державної служби в центральному органі і виконавчій владі, що реалізує державну митну політику, та його територіальних органах визначаються, зокрема, Митним кодексом України. Крім того, ст. 4 Закону України «Про державну службу» [3] закріплює принципи державної служби, серед яких верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, добросовісність та ефективність. А ст. 8 цього ж закону [3] визначає основні обов'язки державного службовця, включно з обов'язком дотримуватися Конституції та законів України, діяти в межах повноважень, дотримуватися принципів державної служби та забезпечувати ефективне виконання завдань і функцій державних органів. Усе це безпосередньо пов'язане з антикризовим управлінням, оскільки саме професійність, законність, дисциплінованість і добросовісність персоналу визначають реальну здатність митного органу діяти в умовах нестабільності.

4. Цифрово-технологічний механізм. Його роль полягає у мінімізації впливу людського фактора, прискоренні обробки інформації, автоматизації рутинних процедур, підтримці ризикоорієнтованого контролю та забезпеченні безперервності митних сервісів. У митній сфері цифровізація має не лише модернізаційне, а й виразне антикризове значення, оскільки підвищує стійкість системи до перевантажень, зменшує час реагування на загрози та робить управлінські рішення більш прогнозованими. Нормативним підґрунтям цього є вже згадані ч. 1 ст. 320, ч. 2, 3 ст. 361, а також п. 4 ч. 2 ст. 544 МК України [2], які закріплюють автоматизовану систему управління ризиками, використання електронних документів та технічних засобів контролю. Саме тому цифрово-

технологічний механізм слід розглядати як системоутворюючий елемент сучасної антикризової моделі в митній сфері [41].

5. Комунікаційно-координаційний механізм, значення якого зростає в умовах ускладнення зовнішнього середовища, збільшення міжвідомчої взаємозалежності та потреби в оперативному узгодженні рішень. Для митної сфери цей механізм охоплює як внутрішню координацію між структурними підрозділами, так і зовнішню взаємодію з іншими державними органами, міжнародними партнерами та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Його необхідність впливає із самого змісту митної справи, визначеного ст. 7 МК України, яка охоплює не лише контроль і оформлення, а й обмін митною інформацією, ведення митної статистики, застосування механізмів регулювання та організацію діяльності митних органів. Без належної координації та комунікації антикризове управління в митній сфері не може бути ні своєчасним, ні результативним.

Поряд із механізмами, у системі антикризового управління у митній сфері слід виділити і конкретні інструменти. До таких інструментів належать система управління ризиками, автоматизована система управління ризиками, електронне декларування, аналітичне моделювання ризиків, сценарне планування, внутрішній моніторинг критичних показників, перерозподіл управлінських і кадрових ресурсів, координаційні процедури, цифрові сервіси взаємодії з учасниками митних правовідносин, а також механізми професійного навчання й підвищення кваліфікації персоналу. Частина цих інструментів прямо закріплена у МК України, а частина впливає з логіки чинного нормативного регулювання організації митної справи та державної служби. У сукупності вони формують багаторівневий інструментарій, який дозволяє не лише реагувати на кризові прояви, а й знижувати їх імовірність та масштаб ще на ранніх стадіях [20, с. 27-28].

Таким чином, антикризове управління у митній сфері має спиратися на поєднання системного, ризикоорієнтованого, стратегічного та процесного підходів. Відповідно до цього воно реалізується через організаційно-

управлінський, інформаційно-аналітичний, кадровий, цифрово-технологічний та комунікаційно-координаційний механізми. Нормативно така модель ґрунтується передусім на ст. 6, 7, 320, 361, 362, 363, 544 МК України [2] ст. 3, 4, 8 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII [3], постанові Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 р. №227 [9] та розпорядженні Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. №1218-р [7]. Саме така багаторівнева конструкція забезпечує формування антикризової спроможності митних органів України не як сукупності випадкових дій, а як системного управлінського процесу.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

### 2.1 Нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризового управління в системі митних органів України

Нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризового управління в системі митних органів України доцільно розуміти як багаторівневу сукупність конституційних, кодифікованих, законодавчих, підзаконних і стратегічних приписів, які визначають правові межі діяльності митних органів, їх місце у системі виконавчої влади, функціональне призначення, інструменти управління ризиками, кадрові засади та організаційні механізми підтримання стійкості системи в умовах кризових викликів.

Особливість такого забезпечення зумовлена тим, що в українському законодавстві немає окремого спеціального нормативно-правового акта, безпосередньо присвяченого антикризовому управлінню в митній системі (таблиця 2.1).

Водночас, відповідні елементи закріплені в низці актів різної юридичної сили, які у взаємозв'язку створюють правовий фундамент для функціонування, адаптації та розвитку митних органів України. Провідне місце в цій системі належить Конституції України [1], Митному кодексу України [2], Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [8], Закону України «Про державну службу» [3], постанові Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 р. № 227 та НСД-2030 [7].

### Нормативно-правова основа антикризового управління в системі митних органів України

Нормативно-правовий акт	Ключові норми	Значення для антикризового управління
Конституція України	ст. 19	Визначає принцип законності та межі повноважень органів влади
Митний кодекс України	ст. 6, 7, 320, 361–363, 543, 544	Закріплює митні інтереси, зміст митної справи, статус і завдання митних органів, систему управління ризиками
Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»	ст. 1, 2	Визначає місце Держмитслужби в системі ЦОВВ і принципи її діяльності
Закон України «Про державну службу»	ст. 3, 4, 8	Формує кадрові засади, принципи й обов'язки державної служби в митних органах
Постанова КМУ № 227	п. 1 Положення про Держмитслужбу	Закріплює інституційний статус Держмитслужби, модель спрямування та координації
Національна стратегія доходів до 2030 року	стратегічні положення	Визначає довгострокову рамку реформування системи адміністрування доходів, включно з митним напрямом

*Джерело: складено автором на основі чинного законодавства України.*

Конституційною основою функціонування митних органів і будь-яких антикризових рішень у цій сфері є Конституція України. Визначальне значення має ст. 19 [1], відповідно до якої органи державної влади та їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Саме ця норма встановлює базову межу для антикризового управління: навіть за умов воєнного стану, нестабільності зовнішньоторговельних потоків чи підвищеного фіскального навантаження митні органи не можуть діяти довільно, а всі антикризові механізми мають бути інституційно легітимними та юридично визначеними. Конституційний принцип законності виступає не формальним тлом, а вихідною передумовою побудови всієї системи антикризового управління в митній сфері.

Спеціальним кодифікованим актом, який становить ядро правового регулювання митної сфери, є МК України. Уже на рівні основних дефініцій Кодекс задає концептуальні орієнтири для розуміння місця митних органів у системі захисту державних інтересів. Так, у ст. 6 МК України [2] закріплено поняття митних інтересів України та митної безпеки, а ст. 7 [2] визначено зміст митної справи, до якого належать: порядок і умови переміщення товарів через митний кордон України, митний контроль, митне оформлення, справляння митних платежів, ведення митної статистики, обмін митною інформацією, застосування засобів тарифного й нетарифного регулювання, а також організація і забезпечення діяльності митних органів. Дані положення мають принципове значення, оскільки показують, що антикризове управління в системі митних органів не може зводитися лише до одного вузького напрямку, наприклад, бюджетного чи контрольного. Воно за своєю природою повинно охоплювати весь комплекс митної справи як цілісної системи [21, с. 26-27].

Особливу вагу для теми дослідження мають ст. 74 розділу XX МК України, які визначають статус, призначення та основні завдання митних органів. Відповідно до ст. 543 МК України [2] безпосереднє здійснення митної справи покладається на митні органи. Згідно із ч. 1 ст. 544 [2] призначенням митних органів є створення сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення безпеки суспільства та захисту митних інтересів України. У ч. 2 ст. 544 [2] закріплено основні завдання митних органів, серед яких: забезпечення правильного застосування законодавства з питань митної справи; створення сприятливих умов для полегшення торгівлі; здійснення митного контролю та виконання митних формальностей; справляння митних платежів; аналіз та управління ризиками; боротьба з контрабандою та порушення митних правил у межах, визначених законом. Ст. 74 і законодавчо закріплені завдання і становлять функціональну основу антикризового управління, оскільки будь-яка криза в митній системі фактично проявляється як загроза належному виконанню одного чи кількох із названих завдань.

Нормативне забезпечення антикризового управління в системі митних органів суттєво посилюється через закріплення в МК України системи управління ризиками як одного з центральних інструментів митного адміністрування. Відповідно до ч. 1 ст. 320 МК України [2] форми та обсягмитного контролю обираються на підставі результатів застосування системи управління ризиками та/або автоматизованої системи управління ризиками. Згідно з ч. 2 ст. 361 [2] митні організації застосовують систему управління ризиками для визначення товарів, транспортних засобів, документів і осіб, які підлягають митному контролю, а також форм і обсягів такого контролю. У ч. 3 ст. 361 [2] прямо визначено цілі застосування цієї системи: запобігання, прогнозування і виявлення порушень законодавства України з питань митної справи; забезпечення ефективного використання ресурсів митних органів; захист національної безпеки, життя і здоров'я людей, тварин, рослин, довкілля та інтересів споживачів; прискорення митного оформлення товарів. У ст. 362 [2] аналізризиків визначено як систематичне використання наявної інформації з метою ідентифікації ризиків та оцінювання ймовірних наслідків недотримання законодавства, тоді як у ст. 363 [2] передбачено, що діяльність митних органів у сфері оцінки й управління ризиками охоплює, зокрема, формування інформаційної бази даних і застосування інформаційних технологій. Так, Кодекс закладає нормативний каркас не просто для поточного контролю, а для правово врегульованого превентивного й аналітичного реагування, яке по суті і є одним із базових проявів антикризового управління в митній сфері [39, с. 48-49].

Законодавчий рівень інституційної організації митної системи конкретизується також положеннями Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 № 3166-VI [8]. Відповідно до ст. 1 цього Закону систему центральних органів виконавчої влади складають міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Згідно зі ст. 2 [8] їх діяльність ґрунтується, зокрема, на принципах верховенства права, забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина, безперервності, законності, забезпечення єдності державної політики, відкритості, прозорості та відповідальності. Для митної

системи ці положення мають не лише загальноорганізаційне, а й безпосереднє антикризове значення.

Принцип безперервності означає, що навіть за наявності зовнішніх шоків центральний орган, який реалізує державну митну політику, повинен зберігати функціональну спроможність.

Принцип відповідальності орієнтує на прийняття обґрунтованих рішень у межах компетенції.

Принцип єдності державної політики визначає, що митні органи не можуть діяти фрагментарно або ізольовано від загальної фінансової та економічної політики держави. Так, Закон «Про центральні органи виконавчої влади» [8] формує загальну інституційну рамку, в межах якої має здійснюватися антикризове управління в митній системі [52, с. 463-464].

Безпосередній правовий статус Державної митної служби України визначено у Положенні про Державну митну службу України, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України» від 06.03.2019 № 227 (у чинній редакції станом на 01.01.2026) [9].

Відповідно до п. 1 Положення ДМСУ є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується КМУ через Мінфін, і який реалізує державну митну політику та державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань митної справи. Уже сама ця конструкція свідчить про подвійний характер інституційної ролі Держмитслужби: з одного боку, вона є функціонально спеціалізованим органом із вузькопрофільною компетенцією, а з іншого – інтегрована в загальну вертикаль виконавчої влади та фінансової політики держави. З точки зору антикризового управління це означає, що стійкість митної системи залежить не лише від внутрішньої роботи ДМСУ, а й від узгодженості її взаємодії з КМУ, Мінфіном та іншими суб'єктами державного управління.

Аналітично важливо й те, що постанова КМУ № 227 [9] не лише формально визначає статус Держмитслужби, а фактично закладає інституційну

логіку її функціонування. Через закріплення моделі спрямування та координації через Мінфін створюється механізм інтеграції митної політики в ширший контекст бюджетної, фінансової та дохідної політики держави. Це особливо важливо в умовах кризи, коли митна система не може розвиватися ізольовано: її рішення щодо контролю, адміністрування, пільг, ризиків чи цифровізації мають бути узгоджені з державними пріоритетами макрофінансової стабільності. Підзаконний рівень правового регулювання в особі постанови № 227 [9] виконує не технічну, а системоутворюючу функцію для інституційного забезпечення антикризового управління.

Кадрову основу функціонування митних органів формує Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII у чинній редакції від 11.03.2026 [3]. Відповідно до ч. 1 ст. 3 [3] цей Закон регулює відносини, що виникають у зв'язку з вступом на державну службу, її проходженням та припиненням. Особливо важливе значення для митної системи має ч. 5 ст. 3 [3], у якій прямо передбачено, що окремі особливості проходження державної служби в центральному органі виконавчої влади, який реалізує державну митну політику, та його територіальних органах визначаються, зокрема, МК України. Це свідчить про поєднання загального та спеціального кадрового регулювання: загальні стандарти державної служби застосовуються до працівників митної системи разом із спеціальними положеннями митного законодавства.

Не менш важливими для теми дослідження є ст. 4 і ст. 8 Закону України «Про державну службу» [3]. У ст. 4 закріплено принципи державної служби, серед яких верховенство права, законність, професіоналізм, добросовісність, політична неупередженість, прозорість, стабільність та ефективність. У ст. 8 [3] визначено основні обов'язки державного службовця, зокрема дотримуватися Конституції та законів України, діяти в межах повноважень, запобігати порушенням прав і свобод людини та забезпечувати ефективне виконання завдань державного органу. Для антикризового управління зазначені приписи мають безпосереднє практичне значення, оскільки в умовах нестабільності саме кадровий чинник часто перетворюється або на головний ресурс системи, або на

її найбільш уразливу ланку. Професіоналізм, добросовісність, дотримання законності та стабільність кадрового складу виступають необхідними передумовами того, щоб митна система могла функціонувати не лише формально, а й ефективно в умовах підвищеного навантаження.

Окремий рівень нормативного забезпечення антикризового управління утворюють стратегічні урядові документи, насамперед розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року» від 27.12.2023 р. № 1218-р [7]. Хоча даний документ не є спеціальним актом про митні органи у вузькому значенні, він має надзвичайно важливе значення для розуміння стратегічного виміру антикризового управління. Ця стратегія формує довгострокові орієнтири реформування системи адміністрування державних доходів, у тому числі й у митній сфері, та спрямовує діяльність митних органів на підвищення результативності, цифровізацію, удосконалення адміністрування, спрощення торгівлі й наближення до європейських підходів. Саме з цієї причини в системі джерел антикризового управління зазначений акт виконує функцію стратегічного нормативного орієнтира, адже спрямовує митну систему не лише на реагування на поточні проблеми, а й на поетапне оновлення моделі її функціонування з урахуванням довгострокових цілей [18, с. 37-38].

Узагальнюючи наведене, можна дійти висновку, що нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризового управління в системі митних органів України має багаторівневий і комплексний характер. На конституційному рівні воно базується на ст. 19 Конституції України [1]. На кодифікованому рівні ключове значення мають ст. 6, 7, 320, 361, 362, 363, 543, 544 МК України [2]. На рівні загального законодавства про організацію виконавчої влади й державної служби вирішальну роль відіграють ст. 1, 2 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 р. №3166-VI [8] та ст. 3, 4, 8 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. №889-VIII [3].

На підзаконному рівні центральним актом є Постанова КМУ від 06.03.2019 р. № 227 у чинній редакції від 01.01.2026 [9], а на стратегічному рівні

– розпорядження КМУ від 27.12.2023 р. № 1218-р [7]. У своїй сукупності зазначені акти не просто формально визначають статус митних органів, а створюють правову й інституційну основу для побудови законного, системного і стратегічно зорієнтованого антикризового управління в митній системі України.

Багаторівнева структура нормативно-правового та інституційного забезпечення антикризового управління в митній системі наведена нижче в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Багаторівнева структура нормативно-правового та інституційного забезпечення антикризового управління в митній системі**

<b>Рівень регулювання</b>	<b>Основний зміст</b>	<b>Основні джерела</b>
Конституційний	Законність діяльності органів влади, межі повноважень, правовий порядок	Конституція України, ст. 19
Кодифікований спеціальний	Зміст митної справи, митні інтереси, статус і завдання митних органів, ризик-орієнтований контроль	Митний кодекс України, ст. 6, 7, 320, 361–363, 543, 544
Загальнозаконодавчий інституційний	Місце митних органів у системі ЦОВВ, принципи діяльності	Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», ст. 1, 2
Кадрово-службовий	Принципи державної служби, обов'язки службовців, особливості служби в митних органах	Закон України «Про державну службу», ст. 3, 4, 8
Підзаконний організаційний	Статус Держмитслужби, модель підпорядкування та координації	Постанова КМУ від 06.03.2019 № 227
Стратегічний	Довгостроковий напрям реформування митного адміністрування	Розпорядження КМУ від 27.12.2023 № 1218-р

*Джерело: авторська систематизація.*

Отже, нормативно-правове та інституційне забезпечення антикризового управління в системі митних органів України не зосереджене в одному спеціальному акті, а формується сукупністю взаємопов'язаних джерел різної юридичної сили. Його ядро становлять Конституція України [1], МК України [2], Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» [8], Закон України «Про державну службу» [3], Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227 та НСД-2030 [7].

У своїй сукупності вони визначають правові межі діяльності митних органів, їх інституційний статус, кадрові засади функціонування, ризикоорієнтовані механізми реагування та стратегічні орієнтири розвитку, а отже, створюють нормативний фундамент для побудови системного антикризового управління в митній сфері.

## **2.2 Оцінка сучасного стану, ключових ризиків і кризових чинників у діяльності митних органів України**

Оцінка сучасного стану митних органів України повинна виходити з того, що митна система нині функціонує не в умовах звичайного адміністративного режиму, а в ситуації тривалого багатофакторного стресу. На її діяльність одночасно впливають воєнний стан, нестійкість зовнішньоторговельних потоків, перебудова логістики, зростання ролі критичного імпорту, масштабна цифровізація, посилення євроінтеграційних вимог, кадрове оновлення та збереження високого рівня правопорушень у митній сфері. Тому сучасний стан митних органів доцільно оцінювати не лише за формальним виконанням законодавчо визначених повноважень, а за ширшою системою критеріїв: фіскальна результативність, стабільність процедур, ефективність управління ризиками, цифрова стійкість, кадрова спроможність, добросовісність та здатність до інституційної адаптації. Саме така багатовимірна оцінка найбільш повно відповідає змісту митної справи, визначеному у ст. 7 МК України [2], а також завданням митних органів, закріпленим у ст. 544 МК України [2].

Першим базовим критерієм оцінки є фіскальна результативність митної системи. За інформацією ДМСУ, у 2025 р. митні органи забезпечили 716,1млрд.грн. надходжень митних платежів до державного бюджету, що на 21 % більше, ніж у 2024 році. У січні 2026 року до державного бюджету було спрямовано 56,2 млрд.грн., що на 8,8млрд.грн. перевищило результат січня попереднього року, а обсяги оподаткованого імпорту зросли на 20,4 %. Дані показники дозволяють констатувати, що митні органи зберігають

високу фіскальну спроможність і залишаються одним із ключових інститутів у бюджетній стійкості держави навіть у воєнних умовах. Фіскальна ефективність сама по собі не означає відсутності кризових явищ: навпаки, вона може бути результатом роботи системи в умовах підвищеного напруження, ресурсного перевантаження та адаптації до нестандартних режимів функціонування [29, с. 166-167].

Разом із цим сучасний фіскальний стан митних органів характеризується і суттєвими структурними суперечностями. У 2025 році обсяг наданих пільг зі сплати митних платежів становив 327,3 млрд. грн., що на 41,9 % більше, ніж у 2024 році, коли преференцій було надано на 230,7 млрд. грн. Це означає, що поряд зі зростанням надходжень відбувається і значне розширення пільгового сегмента, який безпосередньо впливає на структуру доходів бюджету. З аналітичної точки зору така ситуація свідчить про по дві й ність сучасного стану митної системи: з одного боку, вона демонструє здатність акумулювати значні фінансові ресурси, а з іншого – функціонує в умовах високої чутливості до державної політики пільг, критичного імпорту та коливань зовнішньо-економічної кон'юнктури. Це формує довгостроковий фіскально-структурний ризик, який слід розглядати як один із базових кризових чинників у діяльності митних органів [16].

Другим ключовим блоком оцінювання є контрольно-правоохоронна спроможність митної системи. У 2025 році митницями було зафіксовано 9 507 фактів порушення митних правил, а за 11 місяців 2025 року – майже 9 тисяч протоколів із загальною вартістю предметів правопорушень понад 11 млрд. грн. Окремо ДМСУ повідомляла, що у 2025 році майже чверть справ про порушення митних правил була врегульована шляхом компромісу, а сума надходжень до бюджету внаслідок такого врегулювання зросла до 133,5 млн. грн. проти 69,8 млн. грн. роком раніше. Ці показники дають підстави для двох взаємопов'язаних висновків.

По-перше, митні органи зберігають функціональну здатність до виявлення правопорушень і процесуального реагування.

По-друге, сама кількість правопорушень і обсяг проблемного сегмента свідчать про збереження високого рівня ризикового навантаження, щопостійно створює для митної системи середовище підвищеної нестабільності.

Третім індикатором сучасного стану митних органів є ступінь технологічної та євроінтеграційної трансформації. ДМСУ офіційно визначила 2025 рік як рекордний для системи спільного транзиту NCTS: лише за один цей рік в Україні було оформлено більше транзитних декларацій, ніж за всі попередні роки міжнародного застосування NCTS разом. Окремо зазначено, що в січні 2025 року всі країни-учасниці Конвенції перейшли на NCTS Фаза 5, а в лютому 2026 року окремі країни вже переходили до наступних етапів цифрової еволюції системи. Це означає, що митні органи України не лише зберігають здатність до функціонування в умовах кризи, а й продовжують інтегруватися в європейський цифровий митний простір.

Водночас, саме активна цифровізація створює нову групу ризиків – залежність від ІТ-інфраструктури, потребу у стабільному інформаційному середовищі, чутливість до технічних збоїв і зростання потреби у фахівцях із новими компетентностями [17, с. 59-60].

Четвертий напрям оцінки – кадровий стан митної системи. ДМСУ у 2025 році затвердила Стратегію управління персоналом на 2025-2030 роки наказом від 16.09.2025 р. № 1004 [15], а на офіційному сайті служби прямо наголошено, що серед ключових напрямів HR-стратегії – оновлення підходів до проходження служби в митних органах та людиноцентрична філософія управління людським капіталом. Паралельно ДМСУ у 2025 році неодноразово оголошувала відкритий набір до команди, зокрема на керівні, інспекторські, кадрові, міжнародні, ІТ та безпекові посади. Сам факт системного набору свідчить, що кадровий напрям залишається для митної системи не допоміжним, а стратегічним. З одного боку, це показує готовність до оновлення й модернізації. З іншого – вказує на існування постійної потреби в персоналі, а отже, на ризики кадрового дефіциту, ротаційності, перевантаження та необхідності швидкої адаптації нових працівників до високоспеціалізованого середовища.

П'ятим важливим компонентом оцінювання виступає стан доброчесності та антикорупційної спроможності митних органів. У структурі ДМСУ функціонує окремий інституційний антикорупційний блок, а у звіті про виконання Антикорупційної програми ДМСУ на 2023-2025 роки за II півріччя 2025 р. [14] зазначено, що реалізація засад антикорупційної політики здійснювалася за такими напрямками, як забезпечення системного підходу до запобігання та виявлення корупції, оцінювання корупційних ризиків, удосконалення процедур і моніторинг доброчесності. Це дає підстави стверджувати, що корупційний чинник не має другорядного значення, а офіційно визнається однією із системних вразливостей митної служби. Для антикризового аналізу цей аспект має особливе значення, оскільки ризики у сфері доброчесності одночасно позначаються на фінансовій та результативності, ефективності контрольної діяльності, репутації служби, рівні міжнародної довіри та внутрішній керованості органу.

Для систематизації базових індикаторів сучасного стану митних органів України подано узагальнену таблицю (додаток Б).

Дані таблиці дають підстави оцінити сучасний стан митних органів України як неоднозначно позитивний, але структурно напружений. З одного боку, система демонструє високу результативність за ключовими публічними показниками: надходження до бюджету зростають, цифрова трансформація триває, міжнародні процедури спільного транзиту розвиваються, антикорупційні та кадрові рамки формально посилюються. З іншого боку, ці позитивні зрушення відбуваються в умовах високих пілг, значного обсягу правопорушень, кадрового навантаження та багаторівневої інституційної перебудови. Це означає, що митна система не перебуває у стабільно збалансованому стані, а радше функціонує в режимі контрольованої високонапруженої адаптації.

Для глибшого аналізу необхідно виокремити ключові ризики, які впливають на поточну діяльність та стратегічний розвиток митних органів України. Передусім, слід назвати воєнно-безпековий ризик. Його зміст полягає в тому, щовійна перестала бути зовнішнім тлом функціонування митних органів і

перетворилася на постійний структурний фактор, що визначає логістику, режим пропуску, навантаження на інфраструктуру, швидкість процедур, розподіл ресурсів і характер контролю.

Сам факт існування на офіційному сайті Держмитслужби окремого блоку «Робота митниці в умовах воєнного стану» підтверджує, що цей ризик має не ситуативний, а інституційний характер. Відповідно, сучасна митна система змушена поєднувати фіскальну, безпекову та логістичну функції в умовах підвищеної непередбачуваності.

Другим ризиком є фіскально-структурний ризик. Він зумовлений високою залежністю митних доходів від динаміки імпорту, режимі в пільг, вартості товарних потоків та змін регуляторної політики. Факт зростання надходжень до 716,1 млрд.грн. у 2025 році сам по собі є позитивним, але водночас надання пільг на 327,3 млрд.грн.свідчить про наявність великого сегмента, у якому фіскальна функція свідомо обмежується державою заради інших цілей—підтримки критичного імпорту, окремих секторів чи стимулювання певних видів товарообігу. Тому митна система фактично функціонує в умовах подвійного навантаження: з одного боку, вона має забезпечувати максимізацію надходжень, а з іншого—реалізовувати численні винятки, встановлені державою. За таких обставин виникає ризик порушення балансу між фіскальною результативністю та регуляторно-соціальними цілями державної політики.

Третім ризиком є ризик митних правопорушень і тіньових схем. Значна кількість виявлених порушень митних правил у 2025 році означає, що митні органи працюють у середовищі постійної спроби обходу законодавчих вимог. При цьому самі правопорушення є не лише наслідком зовнішньої недоброчесної поведінки, а й чинником внутрішнього навантаження на систему: вони вимагають додаткового контролю, процесуального супроводу, аналітичної роботи та кадрових ресурсів [50, с. 100-101]. Інакше кажучи, великий масив правопорушень не лише характеризує стан правопорядку в митній сфері, а й є самостійним кризовим фактором, що знижує передбачуваність і стабільність поточної діяльності митних органів.

Четвертим ризиком виступає кадровий ризик. Його сучасний зміст не зводиться лише до нестачі персоналу. Значно ширше він охоплює потребу в нових цифрових компетентностях, необхідність поєднання професіоналізму у і добросовісності, проблему адаптації нових працівників, ризики професійного вигорання, конкуренцію за кваліфікований персонал, а також потребу у формуванні нової управлінської культури в межах HR-стратегії 2025-2030 років. Те, що ДМСУ а одночасно і розробляє HR-стратегію, і веде активний набір, і розвиває співпрацю з університетами, свідчить: кадрове питання залишається одним із найбільш чутливих для інституційної стабільності. Це означає, що навіть за наявності сучасних цифрових або процедурних рішень слабка кадрова база здатна нівелювати ефект від інших реформ.

П'ятим ризиком є цифрово-технологічний ризик. У сучасних умовах митна система України дедалі більше спирається на електронні сервіси, автоматизовані рішення, транзитні цифрові процедури та аналітичні ІТ-інструменти. Це стратегічно правильно, однак водночас створює нові вразливості: залежність від безперебійної роботи інформаційних систем, потребу в кіберстійкості, складність підтримання сумісності з європейськими цифровими стандартами, ризики нерівномірного впровадження рішень між підрозділами та необхідність постійного оновлення технічної архітектури. З позицій антикризового підходу цифровізація має подвійний характер: за умов належного управління вона посилює стійкість системи, однак за недостатності ресурсів або компетентностей може перетворитися на самостійне джерело кризових збоїв.

Шостим ризиком слід визнати добросовісний і корупційний ризик. Для митної системи він має особливу вагу, оскільки підриває не лише законність окремих дій, а й легітимність усього інституційного механізму. Сам факт існування антикорупційної програми, окремого управління з питань запобігання та виявлення корупції, а також спеціальної звітності про оцінювання корупційних ризиків свідчить, що на офіційному рівні цей блок визнається системно важливим [46, с. 53-54]. Для більш чіткої систематизації названі ризики подано у додатку В.

Однак, для справжньої аналітичної оцінки недостатньо лише назвати ризику. Необхідно виділити кризові чинники, тобто такі обставини, які не просто створюють загрозу, а вже безпосередньо формують режим дестабілізації або хронічного напруження в діяльності митних органів. На сучасному етапі до таких чинників належать: тривалий воєнний стан; структурна залежність бюджетних результатів від імпорتنих потоків і режимів пільг; збереження високого рівня порушень митних правил; необхідність одночасно проводити цифрову, кадрову, антикорупційну та євроінтеграційну трансформації; потреба у міжвідомчій і міжнародній координації; а також постійний тиск на інституційну доброчесність. Ключова особливість цих чинників полягає в тому, що вони діють не ізольовано, а одночасно, підсилюючи один одного. Саме ця сукупність перехресних впливів і формує стан постійної напруженої адаптації митної системи.

Додатково важливо оцінити не лише ризику, а й внутрішній баланс сильних сторін та проблемних зон митної системи (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

### Сильні сторони та проблемні зони сучасного стану митних органів України

Сильні сторони	Проблемні зони
Висока фіскальна результативність: 716,1 млрд. грн. митних платежів у 2025 році	Значний обсяг пільг: 327,3 млрд.грн. у 2025 році
Позитивна динаміка на початку 2026 року: 56,2 млрд.грн. у січні	Висока чутливість доходів до імпорتنної структури та пільгового режиму
Рекордний розвиток NCTS та цифрової інтеграції з ЄС	Залежність від ІТ-інфраструктури та нові цифрові вразливості
Формування HR-стратегії 2025-2030, відкритий кадровий набір	Потреба у значному кадровому оновленні та нових компетенціях
Офіційна антикорупційна інфраструктура та звітність	Збереження корупційних і доброчеснісних ризиків як системного чинника
Координація реформ із Мінфіном, Єврокомісією, МВФ	Ризик ускладнення управління через багаторівневу координацію
Здатність системи працювати попри воєнний стан	Сам воєнний стан лишається головним довготривалим чинником нестабільності

*Джерело: авторська розробка*

Таблиця 2.5 показує, що сучасний стан митних органів України не є ані однозначно кризовим, ані стабільно збалансованим. Його правильніше визначати як стан нерівноважної ефективності: система демонструє сильні результати за

одними параметрами, але ці результати досягаються в умовах накопичення ризиків за іншими параметрами.

Інакше кажучи, митні органи України вміють забезпечувати результат, але цей результат часто досягається під значним інституційним тиском. Саме тому антикризове управління в цій сфері не може бути реакцією лише на окремі інциденти; воно повинно бути спрямоване на зниження системної вразливості.

Щоб показати це ще чіткіше, доцільно пов'язати кожен ключовий ризик із відповідним управлінським викликом (таблиця 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Співвідношення ризиків у діяльності митних органів України та необхідних напрямів антикризового реагування**

<b>Ризик / кризовий чинник</b>	<b>Який управлінський виклик породжує</b>	<b>Який напрям антикризового реагування потрібен</b>
Воєнний стан	Підтримання безперервності митних процедур і пропускної спроможності	Резервні процедури, гнучка організація роботи, адаптивне планування
Ріст пільг та залежність від імпорту	Збереження фіскальної результативності без втрати регуляторної гнучкості	Глибший аналітичний моніторинг структури доходів і пільг
Високий рівень правопорушень	Перевантаження контрольних і правоохоронних підрозділів	Посилення ризикоорієнтованого контролю та аналітики
Кадрові навантаження	Втрата керованості, помилки, уповільнення реформ	Реалізація HR-стратегії, утримання персоналу, навчання
Цифровізація	Залежність від ІТ, потреба в кіберстійкості	Розбудова цифрової архітектури, стандартизація, технічні резерви
Корупційні ризики	Підірив легітимності та довіри до системи	Посилення доброчеснісних процедур, внутрішній контроль, моніторинг
Багаторівнева координація реформ	Ризик фрагментарності та повільного виконання	Чіткі центри відповідальності, етапність, узгодження реформ

*Джерело: авторська розробка*

Сучасний стан митних органів України можна охарактеризувати як стан контрольованої, проте високонапруженої інституційної адаптації. Саме таке визначення видається найбільш точним з огляду на низку причин.

По-перше, митні органи демонструють здатність забезпечувати ключові державні функції: бюджетне наповнення, контроль, цифрову інтеграцію, оновлення кадрових і антикорупційних механізмів.

По-друге, ця здатність реалізується в умовах тривалого впливу воєнного чинника, масштабних пільгових режимів, високого рівня правопорушень та системної потреби в оновленні.

По-третє, сама логіка розвитку митної системи вказує, що її головний виклик полягає вже не лише в «переживанні кризи», а в одночасному здійсненні функціонування, реформування і інтеграції до європейських підходів.

Саме поєднання цих трьох вимірів робить діяльність митних органів України однією з найскладніших сфер публічного адміністрування на сучасному етапі [35, с. 312-313].

У підсумку можна констатувати, що ключовою проблемою для стратегічного розвитку митних органів України є не відсутність позитивних результатів, а висока ціна їх досягнення у вигляді постійного навантаження на організаційну, кадрову, цифрову та доброчеснісну складові системи. Тому подальше удосконалення антикризового управління має бути спрямоване не лише на підтримання вже досягнутих показників, а на зменшення сукупної вразливості митної системи, посилення її внутрішньої стійкості та перехід від режиму напруженої адаптації до режиму більш збалансованого стратегічного розвитку.

### **2.3 Напрями удосконалення антикризового управління та стратегічні пріоритети розвитку митних органів України**

Удосконалення антикризового управління в системі митних органів України повинно розглядатися не як сукупність окремих ситуативних заходів, а як цілісна модель інституційного, кадрового, технологічного та управлінського посилення митної системи.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що сучасний стан митних органів України характеризується поєднанням високої фіскальної результативності, активної цифрової та євроінтеграційної трансформації й одночасно значного системного навантаження, зумовленого воєнним станом, масштабом митних правопорушень, структурними диспропорціями у

фіскальній базі, кадровим викликами та добросовісними ризиками. За таких умов удосконалення антикризового управління має бути спрямоване не тільки на реагування на окремі кризові прояви, а передусім на зменшення структурної вразливості митної системи, підвищення її стійкості та забезпечення переходу від режиму високонапруженої адаптації до більш збалансованого стратегічного розвитку.

Концептуально напрям удосконалення антикризового управління в митній сфері повинен виходити з того, що митні органи України виконують функції, які за своєю природою є одночасно фіскальними, безпековими, контрольними, сервісними та аналітичними. Тому антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно зосереджується лише на одному сегменті, наприклад, лише на бюджетних надходженнях або лише на цифровізації. Навпаки, його результати в ні сть залежить від того, наскільки узгоджено розвиваються організаційно-управлінська архітектура, система управління ризиками, кадрова політика, інформаційно-технологічна інфраструктура, механізми добросовісності та взаємодія з бізнесом і міжнародними партнерами. Окреслена логіка фактично відображена в Національній стратегії доходів до 2030 року [7], Плані реформування ДМСУ на 2024-2030 рр. [11], HR-стратегії ДМСУ на 2025-2030 роки [9] та довгостроковому стратегічному плані цифрового розвитку ДМСУ.

Першим базовим напрямом удосконалення антикризового управління є посилення стратегічної узгодженості управлінських рішень у митній сфері. Практика кризового реагування в публічному секторі часто виявляє проблему фрагментарності: окремі рішення приймаються швидко, але не завжди інтегруються у довгострокову модель розвитку системи. Для митних органів така фрагментарність становить особливу небезпеку, оскільки будь-які локальні зміни у сфері контролю, цифровізації, кадрової політики чи адміністрування пільг, не узгоджені з ширшою стратегією, можуть породжувати нові дисбаланси. Саме тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення має стати впровадження принципу обов'язкової стратегічної узгодженості антикризових рішень із довгостроковими цілями розвитку митної системи. У практичному вимірі це

означає, що всі управлінські рішення, які ухвалюються у відповідь на кризові виклики, повинні оцінюватися не лише з точки зору їхнього негайного ефекту, а й з урахуванням впливу на цифрову трансформацію, кадрову стабільність, інтеграцію до європейських стандартів та інституційну стійкість митної служби. Це відображає оновлений курс реформування Держмитслужби, узгоджений із середньостроковим планом реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року [7].

Другим напрямом удосконалення є розвиток аналітико-прогностичного компонента антикризового управління. Проаналізовані у підрозділі 2.2 ризики свідчать, що митна система функціонує у середовищі, де критично важливим є не лише здатність реагувати на вже наявні проблеми, а й уміння рано ідентифікувати їх зародження. Тут ключовою повинна стати трансформація антикризового управління з реактивної моделі в превентивно-прогностичну. Нормативною базою для цього виступають ст. 320, 361, 362, 363 МК України [2], які закріплюють систему управління ризиками, аналіз ризику та використання інформаційних технологій у цій сфері.

Проте, в сучасних умовах цього вже недостатньо в суто формальному сенсі. Необхідно розвивати не лише саму систему управління ризиками, а й інтегровані механізми прогнозування, сценарного моделювання, оцінювання слабких сигналів кризи, аналітичного моніторингу змін імпорتنих потоків, структури пільт, правопорушень і навантаження на митну інфраструктуру. ДМСУ вже рухається в цьому напрямі, посилюючи ВІ-компонент і АСУР, але стратегічно важливим є саме перехід до моделі, за якої аналітика стає основою не постфактум оцінки, а попереднього налаштування системи під ризики.

Третім напрямом удосконалення виступає зміцнення кадрової стійкості митної системи. Аналіз сучасного стану ДМСУ показав, що кадровий чинник є одним із найбільш чутливих для антикризової спроможності митних органів. У зв'язку з цим кадрова політика повинна розглядатися не як допоміжна адміністративна функція, а як окремий стратегічний ресурс антикризового управління. Саме тому стратегічно правильним є закріплення у HR-стратегії

ДМСУ на 2025-2030 роки [7] підхід, який акцентує на людиноцентричній філософії управління людським капіталом, оновленні підходів до проходження служби та формуванні професійної, добросесної та інноваційної митної служби.

Удосконалення антикризового управління в зазначеній частині має включати:

- посилення системи кадрового резерву;
- розвиток програм адаптації нових працівників;
- постійне підвищення кваліфікації;
- розвиток аналітичних, цифрових і комунікаційних компетентностей;
- механізми запобігання професійному вигоранню;
- інструменти утримання кваліфікованого персоналу та розвиток управлінського лідерства.

Іншими словами, митна система має перейти від простої кадрової підтримки функціонування до повноцінного управління кадровою стійкістю як антикризовим ресурсом [19, с. 30-31].

Четвертим напрямом є поглиблення цифрової трансформації з одночасним посиленням цифрової стійкості. У сучасній митній сфері цифровізація вже не може розглядатися як факультативний напрям модернізації, а є базовою передумовою ефективного та передбачуваного функціонування системи.

Разом із тим, досвід будь-якої масштабної цифрової трансформації показує, що самі технологічні рішення без належної архітектури, кіберстійкості, кадрового забезпечення та чіткої етапності впровадження можуть породжувати нові ризики. Саме тому стратегічний план цифрового розвитку ДМСУ, реалізований наказом Мінфіну від 15.12.2022 р. № 435, має розглядатися не лише як документ модернізації, а і як інструмент антикризового управління. У ньому прямо орієнтовано систему на створення європейського сервіс-орієнтованого ландшафту ІКС, оновлення ІТ-архітектури, трансформацію ІТ-управління, неперервність функціонування критичних систем та підвищення безпеки інформаційного середовища. Удосконалення антикризового управління в даній площині повинно включати:

- резервування цифрових процесів;
- забезпечення безперервності роботи критичних інформаційних систем;
- посилення кібербезпекового блоку;
- уніфікацію цифрових рішень;
- синхронізацію з MASP-C і європейською цифровою митною архітектурою [38, с. 163-164].

Тобто, пріоритетом має бути не просто цифровізація, а стійка цифровізація, здатна працювати під навантаженням і в умовах кризи. У митній системі доброчесність не слід зводити лише до етичної вимоги чи загального очікування щодо поведінки персоналу. У стратегічному вимірі йдеться про питання інституційної стійкості, оскільки корупційні ризики здатні одночасно зменшувати бюджетну результативність, підривати законність митних процедур, послаблювати довіру бізнесу та міжнародних партнерів, а також дестабілізувати внутрішнє управління. Тому вдосконалення антикризового управління має включати:

- посилення внутрішнього моніторингу доброчесності;
- розвиток кризис-орієнтованого антикорупційного контролю;
- вдосконалення внутрішніх процедур виявлення потенційних конфліктів інтересів;
- посилення прозорості кадрових і дисциплінарних процедур;
- забезпечення взаємодії антикорупційного блоку з аналітичними та кадровими підрозділами.

Це узгоджується з логікою Антикорупційної програми ДМСУ на 2023-2025 роки, де корупційні ризики розглядаються як об'єкт системного управління.

Шостим напрямом удосконалення має стати посилення стійкості митної системи до зовнішніх безпекових і логістичних потрясінь. Умови воєнного стану засвідчили, що митні органи повинні бути спроможними функціонувати не лише за обставин звичайного трафіку та стандартної інфраструктури, а й у ситуаціях різкої зміни маршрутів, нерівномірного навантаження на пункти пропуску, необхідності оперативного перепрофілювання процедур і забезпечення критичного імпорту.

Одним із стратегічних пріоритетів у цьому контексті має виступати розвиток інституційної гнучкості митних органів:

- формування резервних операційних сценаріїв;
- розвиток інфраструктурної взаємозамінності;
- підвищення ролі аналітики у перерозподілі ресурсів;
- створення більш адаптивних механізмів управління навантаженням між митницями;
- використання динамічних моделей пропускної спроможності.

З антикризової точки зору це означає перехід від концепції «витримати кризу» до концепції «заздалегідь підготувати систему до сценаріїв різної інтенсивності» [53, с. 305-306].

Сьомим напрямом удосконалення виступає поглиблення сервісно-орієнтованої моделі функціонування митних органів. У сучасних умовах митна система не може зберігати ефективність, якщо вона сприймається бізнесом як непередбачувана, надмірно фрагментарна аботака, що не здатна забезпечити прозорі та зручні процедури.

Разом із тим, сервісну орієнтацію не можна тлумачити як послаблення контрольної функції. У стратегічному розумінні сучасна сервісно орієнтована митниця є системою, що поєднує виконання фіскальних і безпекових завдань із передбачуваністю процедур, цифровою доступністю, зменшенням процедурних втрат та чіткими алгоритмами взаємодії з учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Саме тому розвиток таких інструментів, як NCTS, електронні сервіси, інститут авторизованого економічного оператора, механізм «Єдиного вікна» та електронні форми подання заяв, слід розглядати не лише як прояви модернізації, а і як складову антикризового управління, оскільки вони підвищують передбачуваність, зменшують адміністративне навантаження та знижують ризик конфліктності у відносинах між митницею і бізнесом.

Восьмим стратегічним напрямом є посилення міжнародної та міжвідомчої координації. Умовиреалізації Плану реформування ДМСУ на 2025-2030 роки [11] переконливо показують, щосучасна митна система України розвивається не у

замкненому відомчому просторі, а в полі постійної взаємодії з Міністерством фінансів України, Європейською комісією, Міжнародним валютним фондом, програмою EU4PFM та іншими суб'єктами. Це означає, що одним із пріоритетів антикризового управління має бути не лише внутрішня керованість, а й якість координації зовнішніх зв'язків. Практично це потребує:

- 1) чіткого розподілу центрів відповідальності;
- 2) етапності реалізації реформ;
- 3) посилення механізмів внутрішнього контролю за виконанням міжнародно узгоджених завдань;
- 4) постійної синхронізації нормативних, кадрових і цифрових змін.

Іншими словами, міжнародна координація повинна бути не зовнішнім тиском на митну систему, а ресурсом її стійкого інституційного розвитку [37, с. 209-210].

Узагальнюючи наведене, доцільно виокремити кілька стратегічних пріоритетів розвитку митних органів України, які повинні становити змістову основу вдосконалення антикризового управління. Першим із них є інституційна стійкість, тобто спроможність митної системи зберігати функціональну цілісність навіть за умов тривалого впливу внутрішніх і зовнішніх шоків. Другим пріоритетом виступає ризикоорієнтована аналітичність, яка передбачає перетворення системи управління ризиками на реальну основу ухвалення управлінських рішень, а не лише на інструмент визначення форм контролю. Третім пріоритетом є кадрова спроможність і доброчесність, оскільки саме якість людського капіталу визначає межі фактичної керованості системи. Четвертим слід визначити стійку цифрову трансформацію, що має базуватися на принципах безперервності, сумісності та кіберзахищеності. П'ятим пріоритетом є євроінтеграційна сумісність, яка означає не формальне наслідування стандартам ЄС, а глибоку інтеграцію процедур, сервісів і управлінських підходів у європейський митний простір. Шостим пріоритетом виступає сервісно-безпековий баланс, за якого митна система спроможна узгоджено поєднувати контрольну, фіскальну та сервісну логіку без надмірного домінування будь-якої з

них. Для наочності систематизуємо основні напрями удосконалення антикризового управління та пов'язані з ними стратегічні пріоритети (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Напрями удосконалення антикризового управління  
в системі митних органів України**

<b>Напря́м</b>	<b>Зміст напрямку</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Посилення стратегічної узгодженості	Узгодження антикризових рішень із Планом реформування Держмитслужби та НСД-2030	Зменшення фрагментарності, збереження стратегічного вектора
Розвиток аналітико-прогностичного компонента	Поглиблення прогнозування, сценарного аналізу, раннього виявлення ризиків	Перехід від реактивного до превентивного управління
Зміцнення кадрової стійкості	Розвиток кадрового резерву, навчання, адаптація, утримання персоналу	Підвищення керованості та стабільності системи
Стійка цифрова трансформація	Резервування цифрових процесів, кіберзахист, уніфікація ІТ-рішень	Підвищення безперервності й надійності цифрових сервісів
Посилення доброчесності	Ризик-орієнтований антикорупційний контроль, моніторинг доброчесності	Зниження внутрішньої деструктивності та зростання довіри
Підвищення стійкості до зовнішніх шоків	Резервні сценарії, гнучке управління навантаженням, адаптивність процедур	Менша вразливість до воєнних і логістичних криз
Поглиблення сервісної орієнтації	Розвиток електронних сервісів, АЕО, NCTS, передбачуваних процедур	Зменшення адміністративного навантаження й конфліктності
Розвиток координації	Узгодження з Мінфіном, ЄС, МВФ, міжвідомча синхронізація	Підвищення цілісності та керованості реформ

*Джерело: авторська систематизація на основі [14]*

Підвищення ефективності антикризового управління не може зводитися лише до оперативного реагування на окремі загрози, а має передбачати системне зміцнення внутрішньої стійкості митних органів. Так, посилення стратегічної узгодженості формує підґрунтя для послідовності управлінських рішень, розвиток аналітико-прогностичної складової сприяє своєчасному виявленню ризиків, а зміцнення кадрової стійкості та доброчесності забезпечує належний внутрішній потенціал системи.

Водночас, стійка цифрова трансформація, підвищення спроможності протидіяти зовнішнім шокам, поглиблення сервісної орієнтації та розвиток координації розширюють адаптаційні можливості митної системи. Стратегічні

пріоритети розвитку митних органів України в контексті антикризового управління наведені нижче в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Стратегічні пріоритети розвитку митних органів України в контексті антикризового управління**

<b>Стратегічний пріоритет</b>	<b>Його сутність</b>	<b>Практичне значення</b>
Інституційна стійкість	Здатність системи зберігати функції в умовах тривалих викликів	Основа безперервності митного адміністрування
Ризикоорієнтована аналітичність	Прийняття рішень на основі даних, прогнозів і управління ризиками	Підвищення якості контролю і превентивності
Кадрова спроможність і доброчесність	Професійний, стійкий, етичний кадровий корпус	Підвищення керованості та зниження внутрішніх ризиків
Стійка цифрова трансформація	Безперервні, безпечні, сумісні цифрові сервіси і системи	Основа сучасної та передбачуваної митниці
Євроінтеграційна сумісність	Гармонізація з підходами ЄС, розвиток NCTS, MASP-C, AEO	Зміцнення міжнародної довіри і процедурної сумісності
Сервісно-безпековий баланс	Поєднання контролю, безпеки і зручності для бізнесу	Підвищення ефективності без надмірного адміністративного тиску

*Джерело: авторська розробка.*

Таким чином, напрями удосконалення антикризового управління та стратегічні пріоритети розвитку митних органів України повинні будуватися на комплексному підході, що поєднує інституційне зміцнення, аналітичне передбачення, кадрову стійкість, доброчесність, цифрову надійність, сервісну орієнтацію та міжнародну сумісність. Саме така багатовекторна модель дає змогу перейти від управління наслідками окремих криз до системного управління стійкістю митної системи. У цьому полягає ключовий зміст сучасного антикризового управління в митній сфері: не просто забезпечити виживання системи в умовах нестабільності, а створити умови для її більш сильної, більш передбачуваної та більш інтегрованої траєкторії розвитку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, правових, організаційних та інституційних засад антикризового управління в системі стратегічного розвитку митних органів України. Проведений аналіз дав змогу дійти висновку, що в сучасних умовах саме антикризове управління виступає однією з визначальних передумов забезпечення стійкості, керованості та результативності митної системи, а також важливим інструментом її стратегічного оновлення.

Встановлено, що антикризове управління в публічному секторі доцільно розглядати як безперервну, системно організовану та стратегічно зорієнтовану діяльність, спрямовану на своєчасне виявлення, прогнозування, попередження, локалізацію та подолання кризових явищ. Його сутність полягає не лише в оперативному реагуванні на вже наявні загрози, а й у формуванні стійкої моделі функціонування органу публічної влади, здатної адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Для митних органів це має особливе значення, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням економічної безпеки держави, реалізацією митної політики, підтриманням стабільності бюджетних надходжень та сприянням зовнішньоекономічній діяльності.

Обґрунтовано, що стратегічний розвиток митних органів України не може зводитися до окремих адміністративних змін або точкових реформ. Його слід розуміти як довгостроковий, багатовимірний процес інституційного, кадрового, функціонального, технологічного та управлінського оновлення, спрямованого на формування сучасної, адаптивної й стійкої митної системи. Тому антикризове управління та стратегічний розвиток митних органів перебувають у тісному взаємозв'язку: з одного боку, антикризове управління забезпечує збереження функціональної цілісності системи в умовах нестабільності, а з іншого –

стратегічний розвиток створює підґрунтя для посилення її антикризової спроможності.

З'ясовано, що методологічною основою антикризового управління в системі митних органів України є поєднання системного, ризикоорієнтованого, стратегічного та процесного підходів. Це дає можливість розглядати митні органи як цілісну багаторівневу систему, в якій ефективність управління залежить від узгодженості нормативно-правових, інституційних, кадрових, аналітичних, комунікаційних і цифрових елементів.

Встановлено, що в сучасній митній сфері ключове значення мають організаційно-управлінський, інформаційно-аналітичний, кадровий, цифрово-технологічний та комунікаційно-координаційний механізми антикризового управління.

Аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення дав підстави стверджувати, що чинне законодавство України загалом формує необхідну правову основу для функціонування митних органів і реалізації окремих елементів антикризового управління. Нормативна база не завжди забезпечує належний рівень цілісності, передбачуваності та інституційної узгодженості антикризових рішень. У зв'язку з цим особливого значення набуває необхідність подальшого вдосконалення організаційно-правового механізму управління у митній сфері з орієнтацією на стратегічну послідовність, стабільність процедур і підтримання інституційної стійкості.

Доведено, що сучасний стан функціонування митних органів України характеризується впливом сукупності взаємопов'язаних кризових чинників. До них належать воєннівиклики, логістичні ускладнення, кадрові втрати, ризики організаційної нестабільності, нерівномірність цифрової трансформації, високий рівень залежності від зовнішнього середовища, а також необхідність одночасного забезпечення контрольної ефективності, сервісної якості та відповідності європейським стандартам митного адміністрування. Сукупний вплив зазначених факторів свідчить про те, що митна система України функціонує в умовах підвищеної турбулентності, а тому потребує переходу від переважно реактивної

моделі управління до превентивної, аналітично забезпеченої та стратегічно інтегрованої моделі антикризового впливу.

Важливою передумовою підвищення антикризової спроможності митних органів є розвиток аналітико-прогностичного компонента управління. Йдеться про посилення системи раннього виявлення ризиків, застосування сценарного аналізу, резервного планування, моделювання кризових ситуацій та ширшого використання управлінської аналітики при підготовці рішень. Саме це дозволяє не лише зменшувати негативні наслідки криз, а й завчасно формувати механізми адаптації системи до потенційних загроз.

Встановлено, що кадровий чинник має визначальне значення для ефективності антикризового управління в системі митних органів України. Будь-які інституційні, нормативні чи технологічні перетворення не забезпечать очікуваного результату без професійно підготовленого, добросовісного, стійкого до стресових навантажень персоналу. Тому зміцнення кадрової спроможності, формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетентностей, підтримання професійної мотивації, збереження інституційної пам'яті та посилення внутрішньої дисципліни мають розглядатися як один із центральних напрямів удосконалення антикризового управління в митній сфері.

Обґрунтовано також, що цифрова трансформація митних органів повинна оцінюватися не лише як модернізаційний процес, а як важливий елемент антикризової стійкості. Застосування електронних процедур, автоматизованих систем, ризикоорієнтованих алгоритмів, цифрового контролю та аналітичних інструментів сприяє підвищенню оперативності реагування, зменшенню впливу людського фактора, забезпеченню безперервності митних сервісів і зміцненню керованості системи в умовах кризових навантажень. Цифровізація має супроводжуватися резервуванням критично важливих процесів, посиленням кіберзахисності та уніфікацією ІТ-рішень, оскільки за відсутності таких умов вона сама може стати джерелом нових вразливостей.

Вдосконалення антикризового управління в системі стратегічного розвитку митних органів України має здійснюватися на комплексній основі. Його

ключовими напрямами є: посилення стратегічної узгодженості антикризових рішень із державними документами у сфері реформування митної системи; розвиток аналітико-прогностичного забезпечення; зміцнення кадрової стійкості та добросовісності; забезпечення цифрової безперервності та захищеності; підвищення здатності системи до реагування на зовнішні шоки; поглиблення сервісної орієнтації митного адміністрування; а також розвиток внутрішньої й міжвідомчої координації.

Перспективна модель антикризового управління в системі митних органів України повинна ґрунтуватися на поєднанні інституційної стійкості, стратегічної послідовності, ризикоорієнтованої аналітики, кадрової спроможності, цифрової надійності, добросовісності та сервісної орієнтації. Лише за умов системного поєднання цих складових можна забезпечити не тільки належне реагування на поточні кризові явища, а й створити реальні передумови для довгострокового стратегічного розвитку митної системи України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Верховна Рада України від 28.06.1996р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр> (дата звернення:22.03.2026).
2. Митний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Про приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту : Закон України від 30.08.2022 р. № 2555-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2555-20> (дата звернення:22.03.2026).
6. Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи : Закон України від 12.09.2019р. № 78-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/78-20> (дата звернення: 22.03.2026).
7. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р.№ 1218-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1218-2023-р> (дата звернення:22.03.2026).
8. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3166-17> (дата звернення: 24.03.2026).
9. Про затвердження положень про Державнуподаткову службу України та Державнумитну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України; Положеннявід 06.03.2019 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/227-2019-п> (дата звернення:22.03.2026).

10. Про схвалення концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митнополітику : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 р. №1101-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1101-2018-p> (дата звернення: 22.03.2026).

11. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику : розпорядження Кабінету Міністрів України; План, Заходи від 13.05.2020 р. № 569-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/569-2020-p> (дата звернення: 22.03.2026).

12. Плани та звіти роботи / Державна митна служба України: офіц. вебсайт.  
URL: <https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti> (дата звернення: 22.03.2026).

13. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на стан надходжень митних платежів у червні 2025 року / Державна митна служба України. 04.07.2025.  
URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/vpliv-zovnishnikh-ta-vnutrishnikh-faktoriv-na-stan-nadkhodzen-mitnikh-platezhiv-u-cherвні-2025-roku-2258> (дата звернення: 22.03.2026).

14. Державна митна служба України : офіц. вебсайт.  
URL: <https://customs.gov.ua/aeo> (дата звернення: 22.03.2026).

15. Спільний транзит (NCTS) / Державна митна служба України : офіц. вебсайт. URL: <https://customs.gov.ua/spilnii-tranzit-ncts> (дата звернення: 22.03.2026).

16. За 2024 рік товарообіг України склав \$112,3 млрд / Державна митна служба України. 07.01.2025. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-2024-rik-tovaroobig-ukrayini-sklav-1123-mlrd-1966> (дата звернення: 22.03.2026).

17. Авраменко Н. Л., Дорошенко Т. М., Матвеев М. Е. Проблеми митного контролю в контексті європейської інтеграції України. *Економіка та держава*, № 1. 2022. С. 55-60.

18. Адамська О. С. Антикризисне управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 30-39.

19. Андрейків Т. Я. Система управління митними ризиками в Україні та напрями її удосконалення. *Сучасні виклики та тенденції розвитку фінансової системи*, 2024. С.28-32.
20. Бердар М. М. Антикризове управління ризиками на підприємстві. *Науковий погляд: економіка та управління*, №4 (70). 2020. С. 26 - 29
21. Бичков О. В. Інституційна трансформація механізмів публічного антикризового управління територіями в умовах воєнних викликів. *Економічний простір*, № 191 2025.. С. 23-28.
22. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І С., 2016. 232с.
23. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, №182. 2022. С. 38-43.
24. Войцещук А. Д. Інституційні зміни управління митними ризиками в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, № 3 (119). 2016. С. 15-21.
25. Воронін О. Є., Товма І. О. Сутність та основні принципи антикризового управління. Київ: Економіка України, 2022. 20 с.
26. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*, № 10. 2021. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2021/98.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf)\_\_ (дата звернення: 22.03.2026).
27. Герчаківський С. Д. Митна справа: навч. посіб. Тернопіль: Вектор, 2020. 316 с.
28. Герчаківський С. Д. Митне адміністрування: навчально-метод. посіб. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ЗУНУ», 2020. 352 с.
29. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

30. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місцестратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 3. 2022. С.335-338.

31. Єфименко Т. І. Управління державними фінансами в період воєнного стану та повоєнної відбудови України: науковий супровід трансформацій. *Фінанси України*, № 1. 2023. С.7-25.

32. Комаров О. В. Механізми адміністрування митних ризиків в системі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2017. 212 с.

33. Кравцова Т. М., Кравцов О. В. Теоретичні основи впровадження антикризового управління в системі публічного управління. *Аспекти публічного управління*. Т. 9, № 5.2021. С.45-52.

34. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид., допов. і переробл. Київ : Кондор, 2020. 396 с.

35. Крисоватий А. І. Сучасні виклики забезпечення митної безпеки в Україні: монографія. Тернопіль: Університетська думка, 2020. 414 с.

36. Крисоватий А. І., Мартинюк В. П. Економічний зміст і складові митної системи держави. *Фінанси України*, № 6. 2020. С.29-39.

37. Лук`янихіна О. А., Бондар О. Ю. Вдосконалення системи управління митними ризиками в процесі європейської інтеграції України. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 29-30 листопада 2023 р.* Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 208-211.

38. Ляшевська О. І. Удосконалення механізму державного антикризового управління в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*, № 1, 2024. С. 159-165

39. Несторишен І. В., Туржанський В. А. Управління митними ризиками: теорія та практика : монографія. Ірпінь-Хмельницький : ФОП Стрихар, 2018. 302 с.

40. Hurzhii N., Kulachek N. Антикризове управління. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, №4 (06), 2018. С. 20-26.
41. Палей Д. А. Інноваційні стратегії антикризового управління в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип.1 (115). URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/331> (дата звернення: 22.03.2026).
42. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. № 1. 2016. С. 235-239.
43. Руцишин Н. М. Антикризовий менеджмент як система управління в умовах нестабільності. *БізнесІнформ*, № 1. 2022. С. 190-195.
44. Ставченко С. Г. Сучасна антикризова політика держави в умовах воєнних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Т. 35 (74), № 2. 2024. С.56-62.
45. Стеценко С. В. Антикризове управління: навч. посіб. Київ, 2018. 201 с.
46. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52-54.
47. Тищенко В. Ф., Кулик Ю. С. Митні ризики: сутність та управління. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <http://repository.hneu.edu.ua> (дата звернення: 22.03.2026).
48. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*, № 1. 2023. С. 220-225.
49. Улітко С. В. Кризовий менеджмент: навч. посіб. Київ, 2019. 33 с.
50. Фрадинський О. Розвиток системи управління митними ризиками в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, № 21. 2024. С. 94-101.

51. Черчик Л., Марців Т. Сутність та інструменти антикризового менеджменту. *Економічний форум*, № 2. 2017. С. 231-237.

52. Шатайло О. А. Принципи антикризового управління: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. № 5. 2019. С. 459-464.

53. Шпоняк А. Актуальні аспекти антикризового менеджменту в умовах невизначеності. *Сучасні технології менеджменту: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (4 грудня 2025 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик*. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 304-307.

54. Юрик Н. Є., Гарматюк О. В. Дослідження антикризових інструментів в діяльності публічної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 255-260.

# ДОДАТКИ

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: «**Антикризове управління в системі стратегічного розвитку**

**митних органів України»**

студентки Федорової А. І.

## Копія публікації (тез доповіді) за темою дипломної роботи

**Федорова А.І.**, студентка,

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

**РОЛЬ МИТНИХ РИЗИКІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ  
МИТНИМИ ОРГАНАМИ УКРАЇНИ**

В умовах воєнного стану, євроінтеграційних процесів та реформування системи публічного управління особливого значення набуває забезпечення стійкого функціонування митних органів України. Сучасна митна служба виконує не лише фіскальну функцію, а й забезпечує захист економічних інтересів держави, підтримку міжнародної торгівлі, протидію митним правопорушенням та реалізацію безпекової політики [1].

Антикризове управління в системі митних органів доцільно розглядати як комплексну, безперервну та стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на прогнозування, попередження, локалізацію та подолання кризових явищ із забезпеченням подальшого розвитку системи. Його ключовими принципами є системність, комплексність, превентивність, оперативність, адаптивність, обґрунтованість управлінських рішень та орієнтація на довгостроковий результат [2].

Особливістю антикризового управління у митній сфері є його тісний зв'язок із процесами стратегічного розвитку. Ефективне функціонування митних органів неможливе без постійного вдосконалення організаційної структури, розвитку кадрового потенціалу, цифровізації процедур та впровадження сучасних механізмів управління ризиками. У цьому контексті антикризове управління виступає не лише інструментом реагування на кризові ситуації, а й важливою складовою стратегічного планування та модернізації митної системи [2].

Нормативно-правове забезпечення антикризового управління в системі митних органів України формується на основі Конституції України, Митного кодексу України, Національної стратегії доходів до 2030 року та інших нормативно-правових актів. Особливе значення мають положення щодо впровадження ризикоорієнтованого підходу, цифрової трансформації та наближення національного митного законодавства до стандартів Європейського Союзу [3].

Серед основних кризових чинників, що впливають на діяльність митних органів України, доцільно виокремити наслідки воєнних дій, нестабільність логістичних ланцюгів постачання, кадровий дефіцит, корупційні ризики, кіберзагрози та необхідність швидкої адаптації до нових міжнародних вимог. Додатковим викликом виступає потреба забезпечення безперервності митного контролю та митного оформлення в умовах значного навантаження на систему державного управління [2].

Важливим інструментом підвищення антикризової спроможності митних органів є цифровізація. Впровадження автоматизованих систем аналізу та управління ризиками в митних органах України, розвиток електронного

декларування, використання сучасних аналітичних платформ та інтеграція інформаційних ресурсів сприяють підвищенню ефективності митного адміністрування, оперативності прийняття управлінських рішень та мінімізації впливу людського фактора [4].

Перспективними напрямками удосконалення антикризового управління є зміцнення інституційної стійкості Державної митної служби України, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення механізмів управління ризиками, впровадження сучасних цифрових технологій, посилення міжвідомчої взаємодії та поглиблення співробітництва з митними адміністраціями держав-членів ЄС [2; 4].

Таким чином, антикризове управління є важливою складовою стратегічного розвитку митних органів України та необхідною умовою забезпечення їх стійкого функціонування в умовах невизначеності й постійних трансформацій. Ефективне поєднання антикризових механізмів, цифрових інновацій і стратегічного планування створює передумови для формування сучасної, результативної та європейсько орієнтованої митної системи [1; 2].

У системі антикризового управління митними органами України особливу роль відіграють митні ризики, оскільки саме вони виступають ключовим об'єктом прогнозування, аналізу та управлінського реагування. В умовах воєнного стану, нестабільності зовнішньоекономічних процесів і трансформації міжнародних логістичних маршрутів ефективне управління митними ризиками набуває стратегічного значення для забезпечення економічної безпеки держави та стійкості митної системи.

Ризикоорієнтований підхід дозволяє митним органам своєчасно виявляти потенційні загрози, пов'язані з порушенням митного законодавства, незаконним переміщенням товарів, ухиленням від сплати митних платежів, контрабандою, корупційними проявами, кіберзагрозами та іншими кризовими чинниками. У межах антикризового управління митні ризики виконують не лише контрольну, а й аналітичну та прогностичну функції, формуючи інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Важливого значення набуває використання сучасних автоматизованих систем аналізу та управління ризиками, які забезпечують оперативне опрацювання значних обсягів інформації, автоматизацію процедур митного контролю та підвищення ефективності розподілу ресурсів митних органів. Це дозволяє забезпечити баланс між безпекою держави та спрощенням міжнародної торгівлі, що є особливо актуальним в умовах кризових явищ та інтеграції України до європейського митного простору.

Крім того, управління митними ризиками сприяє підвищенню адаптивності митної системи до зовнішніх і внутрішніх викликів. Постійний моніторинг ризиків, використання аналітичних інструментів, цифрових технологій та міжвідомчого обміну інформацією створюють передумови для формування більш гнучкої, стійкої та ефективної системи антикризового управління митними органами України.

**Список використаних джерел:**

1. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

2. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-%D1%80>

3. Про Державну митну службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF>

4. Стратегія розвитку системи управління ризиками у сфері митного контролю. URL: <https://mof.gov.ua/>

## Додаток Б

Ключові показники, що характеризують сучасний стан діяльності митних органів України

Показник	Значення	Період	Аналітичне значення
Надходження митних платежів до бюджету	716,1 млрд.грн.	2025 рік	Свідчить про високу фіскальну спроможність митної системи
Приріст митних надходжень	+21%	2025 до 2024 року	Показує позитивну динаміку бюджетного наповнення
Обсяг пільг зі сплати митних платежів	327,3 млрд.грн.	2025 рік	Вказує на структурну вразливість дохідної бази
Обсяг пільг роком раніше	230,7 млрд.грн.	2024 рік	Дозволяє оцінити темп зростання пільгового сегмента
Митні платеж ідо бюджету	56,2 млрд.грн.	січень 2026 року	Підтверджує збереження високих надходжень на початку 2026 року
Приріст до січня попереднього року	+8,8 млрд.грн.	січень 2026 року	Свідчить про позитивну короткострокову діяльність
Зростання обсягів оподаткованого імпорту	+20,4%	січень 2026 року	Показує активізацію оподатковуваних імпортних потоків
Факти порушення митних правил	9 507	2025 рік	Характеризує високоризикове навантаження
Справи, врегульовані шляхом компромісу	Майже чверть загальної кількості	2025 рік	Свідчить про активне використання інструментів процесуального врегулювання
Надходження від компромісів	133,5 млн.грн.	2025 рік	Показує ефективність окремих процесуальних механізмів
Розвиток NCTS	Рекордний рік; за 2025 рік оформлено більше декларацій, ніж за всі попередні роки міжнародного застосування разом	2025 рік	Відображає високий темп цифрової та євроінтеграційної трансформації

Джерело: складено автором за офіційними даними Державної митної служби України.

## Ключові ризики у діяльності митних органів України на сучасному етапі

Ризик	Зміст ризику	Прояв у поточній діяльності	Можливі наслідки
Воєнно-безпековий	Вплив війни, нестабільної логістики, загрози інфраструктурі	Навантаження на пропускні процеси, потреба в безперервності процедур	Ускладнення контролю, нерівномірність навантаження затримки
Фіскально-структурний	Залежність доходів від імпорту, пільг та кон'юнктури	Високі надходження поєднуються з великим обсягом пільг	Вразливість бюджетних змін до змін політики й ринку
Правопорушень і тіньових схем	Постійні спроби обходу митного законодавства	Значний обсяг виявлених порушень митних правил	Перевантаження контрольного блоку, втрати бюджету, зниження передбачуваності
Кадровий	Дефіцит кадрів, потреба в нових компетенціях, ротаційність	Активний набір, потреба в HR-реформі, оновлення моделей служби	Помилки, перевантаження, уповільнення реформ
Цифрово-технологічний	Залежність від ІТ, кібер ризики, складність масштабної цифровізації	Акти в не впровадження NCTS та цифрових рішень	Збої, нерівномірність впровадження, нові технічні вразливості
Доброчеснісний / корупційний	Внутрішні ризики зловживань і порушення етичних стандартів	Антикорупційні програми, окремий інституційний контроль	Підрив довіри, втрати бюджету, послаблення інституційної спроможності
Координаційний	Потреба в постійній узгодженості з Мінфіном, ЄС, МВФ, бізнесом	Реалізація реформ у багаторівневому форматі	Фрагментарність рішень, сповільнення змін, управлінські розриви

Джерело: авторська розробка