

Соломія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

здобувачка освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – Алла ВАСІНА, д-р. екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

**СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ВЛАДИ В ПИТАННЯХ БОРОТЬБИ З
ПОРУШЕННЯМИ МИТНИХ ПРАВИЛ**

Сьогодні діяльність органів влади у сфері боротьби з порушеннями митних правил зумовлена докорінною зміною філософії митного адміністрування, що потребує відповідного аналітичного забезпечення для прийняття ефективних рішень у сфері державної безпеки. У сучасних умовах аналітичне забезпечення перестає бути допоміжною функцією і трансформується у самостійну управлінську категорію, що визначає ефективність превентивного реагування на загрози економічним інтересам держави. Роль аналітики актуалізується і з огляд на необхідність як швидкої ідентифікації прихованих схем мінімізації митних платежів, так і переходу до стратегії управління на основі ризиків, що забезпечує точність митного впливу та одночасну фасилітацію легальної торгівлі. Враховуючи вказане, аналітична робота перетворюється на фундаментальну передумову для створення сучасної архітектури органів влади, спроможних діяти на випередження та гарантувати фінансову стабільність держави в умовах загрози правопорушень.

Діяльність органів державної влади характеризується зростанням обсягів інформаційних даних, які генеруються під час митного оформлення. При цьому, відсутнє таке аналітичне забезпечення, яке здатне ефективно трансформувати розпорошені дані у стратегічне управлінське рішення, що дозволяло б прогнозувати ризики ще до моменту їх безпосереднього прояву. Окрім того, євроінтеграційні процеси потребують адаптування та

сумісності вітчизняних аналітичних алгоритмів із міжнародними системами безпеки. Також необхідним є дотримання балансу між безпековими функціями держави та сприянням міжнародній торгівлі.

Аналітичне забезпечення діяльності органу влади у сфері боротьби з порушеннями митних правил за своїм змістом є комплексною інтелектуальною системою, що включає збір, обробку та дослідження інформації для виявлення, прогнозування та запобігання незаконним схемам у митній сфері. Саме аналітичне забезпечення виступає підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень органом державної влади. У цьому контексті вважаємо слушною думку науковців, проте, що «основними критеріями якості управлінського рішення в сучасних умовах є показники економічності, що характеризують використання ресурсів у процесі продукування продукту та своєчасності, що характеризує співвідношення часу виникнення проблеми, що потребує прийняття рішення, і часу на прийняття відповідного рішення. Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації» [1].

Прийняття якісного управлінського рішення потребує відповідної системи аналітичного забезпечення, яка включатиме такі складові, як: інформаційні ресурси, методи обробки інформації, інструменти аналізу даних, організаційно-функціональне забезпечення, нормативно-правове забезпечення. Змістовна характеристика складових наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

**Система аналітичного забезпечення діяльності органу
влади в питаннях боротьби з порушеннями митних правил**

№ з/п	Складова аналітичного забезпечення	Характеристика складової
1	інформаційні ресурси	бази даних митних декларацій, результати попередніх перевірок, відомості від прикордонників, податківців та міжнародних організацій (наприклад, системи обміну даними з ЄС), статистичні дані країн-партнерів

№ з/п	Складова аналітичного забезпечення	Характеристика складової
2	методи обробки інформації	сукупність наукових та практичних методів аналізу (статистичне моделювання, логіко-формальний аналіз, методи прогнозування та профілювання ризиків), алгоритми, за якими система визначає, чи є ціна товару заниженою, а маршрут його руху підозрілим
3	інструменти аналізу даних	програмне забезпечення та цифрові інструменти, зокрема автоматизована система управління ризиками, що автоматично порівнює дані в декларації з встановленими профілями ризику
4	організаційно-функціональне забезпечення	спеціалізовані аналітичні підрозділи (центри аналізу ризиків), їхня структура, повноваження та вертикаль взаємодії з оперативними групами на кордоні, професійна підготовка аналітиків, здатних бачити за цифрами реальні злочинні наміри
5	нормативно-правове забезпечення	законодавча база (Митний кодекс, накази, міжнародні угоди), яка легітимізує аналітичну роботу, визначає порядок використання отриманих результатів та захист конфіденційної інформації

Примітка. Розробка автора.

В контексті розгляду цієї проблематики важливо наголосити, що на сьогодні є багато проблем у сфері аналітичного забезпечення діяльності державних органів з питань боротьби з порушеннями митних правил, що зумовлені як внутрішніми системними недоліками, так і зовнішніми викликами воєнного стану та євроінтеграційними процесами. Серед них можна виокремити наступні:

- по-перше, виникнення нових гібридних ризиків, загрози кібератак на цифрові сервіси митниці та пошкодження фізичної інфраструктури через військові дії створюють ризики втрати аналітичних даних;

- по-друге, відсутність предиктивної аналітики, коли система управління ризиками значною мірою працює за фактом порушення, а не на передбачення нових схем на основі моделювання поведінки;

– по-третє, низька ефективність профілів ризику, оскільки за даними Рахункової палати, «значна частина автоматизованих профілів має низький відсоток результативних спрацювань, що призводить до зайвих оглядів законослухняного бізнесу» [2];

– по-четверте, фрагментарність баз даних, відсутність повної інтеграції між реєстрами митниці, податкової служби та прикордонної служби, що ускладнює перехресний аналіз;

– по-п'яте, нестача кваліфікованих дата-аналітиків, здатних розробляти складні математичні моделі ризиків, через низький рівень оплати праці порівняно з приватним ІТ-сектором;

– по-шосте, складність швидкої гармонізації аналітичних алгоритмів України з вимогами переговорного Розділу 29 «Митний союз» [3].

Враховуючи зазначене для аналітичного забезпечення діяльності органу влади в питаннях боротьби з порушеннями митних правил важливо модернізувати та автоматизувати процеси виявлення порушень. Окрім технологічного оновлення, логічним кроком є реформування організаційної структури аналітичних підрозділів, спрямоване на їхню інституційну незалежність та посилення кадрового потенціалу фахівцями з обробки великих масивів даних.

Таким чином, формування дієвої системи аналітичного забезпечення діяльності органу влади з питань порушень митних правил є фундаментальною передумовою для трансформації митних органів у сучасну інтелектуальну сервісну службу, здатну ефективно нівелювати загрози в умовах глобальної нестабільності.

Вирішення проблем моніторингу ефективності менеджменту потребує переходу від формального контролю до створення інтелектуальної системи підтримки рішень, що базується на принципах збалансованості та цифровізації. Першочерговим кроком є впровадження збалансованої системи показників, яка дозволяє гармонізувати фінансові цілі з індикаторами клієнтської лояльності, якості внутрішніх процесів та розвитку персоналу, усуваючи однобічність оцінки. Технологічне подолання проблем досягається через автоматизацію збору даних та впровадження ВІ-

платформ, які забезпечують візуалізацію KPI на інтерактивних дашбордах у режимі реального часу, мінімізуючи затримки та помилки ручного введення.

Для подолання психологічного опору та маніпуляцій показниками необхідно трансформувати організаційну культуру в бік «data-driven» підходу, де моніторинг сприймається не як інструмент покарання, а як база для професійного зростання та оперативного виправлення помилок. Важливо забезпечити гнучкість системи шляхом регулярного перегляду актуальності метрик відповідно до змін зовнішнього середовища, що дозволяє менеджменту зберігати адекватність управлінського впливу навіть в умовах кризи. Крім того, ефективне вирішення кадрових питань полягає у навчанні керівників навичкам роботи з аналітичними інструментами, що перетворює сухі статистичні дані на дієвий ресурс для стратегічного розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Чикало І. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. № 1. 2023. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1029>. DOI:<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.27>
2. Інформаційне повідомлення про виконання рішення Рахункової палати від 24.09.2024 № 42-1 «Про розгляд Звіту про результати аудиту ефективності на тему «Забезпечення реалізації державної митної політики в умовах воєнного стану» об'єктами контролю. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/42-1_2024/IP_42-1_2024.pdf
3. Митний огляд «Українська митниця: розвиток попри війну». IV квартал 2025 року. МФУ. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/mitnii_ogliad_ukrainska_mitnitsia_rozvitok_popri_viinu_iv_kvartal_2025_roku__prezentatsiia-5557