



УДК: 355.44:658.5

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1402-1416](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1402-1416)

Стахов Віталій Валерійович аспірант Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0007-7167-3578>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття присвячена аналізу теоретичних основ та сучасних підходів до стратегічного планування у сфері національної безпеки, зокрема діяльності Державної прикордонної служби України (ДПСУ). Автор розглядає стратегічне планування як багатовимірний процес, що поєднує аналіз загроз, прогнозування тенденцій, вибір інструментів реалізації політики та визначення довгострокових інституційних механізмів управління. Теоретична база формується на перетині концепцій державного управління, секторальних політик безпеки та сучасних підходів до організаційного розвитку воєнізованих структур.

У науковому дискурсі стратегічне планування охорони державного кордону трактується по-різному: від процесу раціонального вибору управлінських рішень до цілісної філософії розвитку безпекової інституції. Підкреслюється значущість зв'язку зовнішніх загроз із внутрішніми ресурсними можливостями ДПСУ, інтеграції принципу «мережевої безпеки», розвитку людського потенціалу, ризик-орієнтованого управління та інноваційності стратегічних рішень. Акцент робиться на необхідності міжвідомчої взаємодії з оборонними, митними, міграційними та розвідувальними структурами для формування інтегрованої системи охорони кордону.

Стаття демонструє, що стратегічне планування ДПСУ потребує поєднання аналітичних, прогностичних та організаційних компонентів, що забезпечують гнучкість, оперативну адаптивність та інституційну стійкість. Окремо виділяється роль кадрового потенціалу та цифрової трансформації у підвищенні ефективності управління, а й важливість єдиної інформаційно-аналітичної системи для швидкого реагування на зміни безпекового середовища. Автор пропонує модель динамічного стратегічного контурного управління, що включає аналітико-прогностичний, операційно-стратегічний та інституційно-інтеграційний блоки, поєднані з міжнародною взаємодією та єдиною цифровою платформою.

Висновки статті засвідчують, що сучасні стратегічні документи ДПСУ відповідають актуальним загрозам та пріоритетам національної безпеки, проте





потребують удосконалення у сфері кадрової політики, внутрішньої узгодженості, розвитку інформаційних систем та стандартів ризик-менеджменту. Запропонована авторська концепція дає змогу перейти від реактивного до проактивного управління, формуючи випереджувальні механізми охорони державного кордону та посилюючи національну безпеку України.

Ключові слова: стратегічне планування, Державна прикордонна служба України, національна безпека, ризик-менеджмент, кадровий потенціал, міжвідомча взаємодія, цифрова трансформація.

Stakhov Vitaliy Valeriyovych postgraduate student, Shupyk National Healthcare University of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0007-7167-3578>

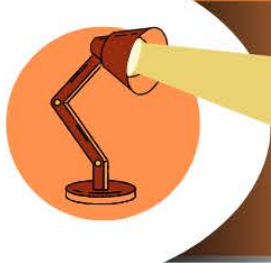
CONCEPTUAL APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING OF THE ACTIVITIES OF THE STATE BORDER SERVICE OF UKRAINE

Abstract. The article is devoted to the analysis of theoretical foundations and modern approaches to strategic planning in the field of national security, in particular the activities of the State Border Service of Ukraine (SBSU). The author considers strategic planning as a multidimensional process that combines threat analysis, trend forecasting, selection of policy implementation instruments and definition of long-term institutional management mechanisms. The theoretical basis is formed at the intersection of concepts of public administration, sectoral security policies and modern approaches to the organizational development of specialized structures.

In scientific discourse, strategic planning for state border protection is interpreted differently: from the process of rational choice of management decisions to a holistic philosophy of security institution development. The importance of the connection between external threats and the internal resource capabilities of the State Border Guard Service of Ukraine, the integration of the principle of "network security", the development of human potential, risk-oriented management and the innovativeness of strategic decisions is emphasized. The emphasis is on the need for interagency interaction with defense, customs, migration and intelligence structures to form an integrated border protection system.

The article demonstrates that the strategic planning of the State Border Guard Service of Ukraine requires a combination of analytical, prognostic and organizational components that ensure flexibility, operational adaptability and institutional stability. The role of human resources and digital transformation in increasing management efficiency is separately highlighted, as well as the importance of a single information and analytical system for rapid response to changes in the security environment. The author proposes a model of dynamic strategic contour management, which includes analytical and prognostic, operational and strategic and institutional and integration blocks, combined with international interaction and a single digital platform.





The conclusions of the article show that the modern strategic documents of the State Border Service of Ukraine meet the current threats and priorities of national security, but require improvement in the field of personnel policy, internal consistency, development of information systems and risk management standards. The proposed author's concept makes it possible to move from reactive to proactive management, forming proactive mechanisms for protecting the state border and strengthening the national security of Ukraine.

Keywords: strategic planning, State Border Service of Ukraine, national security, risk management, human resource potential, interagency cooperation, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасне безпекове середовище України характеризується високою динамікою загроз, багатозаровістю викликів та значною невизначеністю, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності Державної прикордонної служби України (ДПСУ). Збройна агресія російської федерації, гібридні загрози, збільшення міграційних потоків, транснаціональна злочинність та інші виклики створюють умови, за яких традиційні підходи до планування та управління діяльністю прикордонного відомства стають недостатньо ефективними.

Наявні стратегічні документи ДПСУ, хоча й спрямовані на забезпечення охорони державного кордону та інтеграцію з європейськими стандартами, демонструють нерівномірність реалізації стратегічних напрямків. Особливо проблемними є кадровий потенціал, інтеграція інформаційно-аналітичних систем, формування інституційної пам'яті та впровадження ризик-орієнтованих управлінських методик.

Водночас, сучасні виклики потребують реактивного й проактивного підходу до управління, що передбачає прогнозування загроз, гнучке коригування стратегічних рішень та інтеграцію міжвідомчих ресурсів.

У цьому контексті актуальною науковою та практичною проблемою є розробка ефективної моделі стратегічного планування діяльності ДПСУ, яка б забезпечувала синергію аналітичних, організаційних, кадрових та технологічних компонентів. Рішення цієї проблеми є ключовим для підвищення інституційної стійкості служби, удосконалення оперативно-аналітичних спроможностей та формування випереджувальних механізмів захисту державного кордону в умовах сучасних гібридних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових публікаціях українських дослідників стратегічне планування діяльності ДПСУ розглядається як багаторівневий процес, що поєднує аналіз загроз, ресурсні можливості, кадровий потенціал та міжвідомчу взаємодію. Зокрема, Михайлова Ю. О. [1], Морохов О., Магась Г. [2] аналізують проблеми взаємозв'язку зовнішніх загроз та внутрішніх ресурсів, підкреслюючи необхідність постійного оновлення





стратегічних документів та інтеграції міжвідомчого підходу до управління кордонами.

Дослідники Братко А., Дацков А., Березюк В. [3], Саладрай Є. С. [4] акцентують увагу на методології ризик-орієнтованого управління, важливості інноваційності, адаптивності та постійного оновлення стратегій, що забезпечує зниження рівня невизначеності та підвищує ефективність управлінських рішень.

Науковці Федорчук А. В., Баштовий В. М., Якубовський В. І., Яблонський І. М. [5] приділяють увагу механізмам демократичного цивільного контролю, підзвітності та прозорості у процесі стратегічного планування, наголошуючи на необхідності поєднання відомчої автономії ДПСУ з громадським та парламентським контролем.

Аналіз наукових джерел свідчить про комплексне вивчення стратегічного планування прикордонної служби як інструменту підвищення національної стійкості та ефективності охорони державного кордону. Водночас практичні аспекти інтеграції аналітичних, прогностичних, кадрових та міжвідомчих підходів у стратегії ДПСУ потребують подальшого системного дослідження та адаптації до сучасних загроз і викликів безпекового середовища.

Метою статті є теоретичне осмислення та аналітичне обґрунтування сучасних підходів до стратегічного планування діяльності ДПСУ, а й розробка концептуальної моделі, яка забезпечує інтеграцію аналітико-прогностичних, організаційно-кадрових та технологічних компонентів управління з урахуванням сучасних викликів безпекового середовища.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні основи стратегічного планування у сфері національної безпеки, зокрема діяльності ДПСУ, формуються на перетині концепцій державного управління, секторальних політик безпеки та сучасних підходів до організаційного розвитку воєнізованих структур.

У науковому дискурсі питання стратегічного планування в системі охорони державного кордону розглядається як багатовимірний процес, що поєднує аналіз загроз, прогнозування тенденцій, вибір інструментів реалізації політики та визначення довгострокових інституційних механізмів управління. Дана багатозаровість впливає на те, що дослідники пропонують різні інтерпретації сутності стратегічного планування: від процесу раціонального вибору управлінських рішень до цілісної філософії розвитку безпекової інституції.

У дослідженнях Михайлової Ю. О. підкреслено, що стратегічне планування силових формувань, включно з прикордонним відомством, має спиратися на принциповий зв'язок між характеристиками зовнішніх загроз та внутрішніми ресурсними можливостями інституції, а й враховувати довготривалі зміни у природі прикордонних викликів, що стають більш асиметричними та непередбачуваними [1]. Автор наголошує, що стратегія ДПСУ має постійно оновлюватися з урахуванням динаміки середовищної невизначеності. У цьому контексті її теза про необхідність інтеграції стратегічного аналізу в усі рівні





управління ДПСУ формує підґрунтя для сучасного розуміння проактивного планування.

Науковий підхід Морохова О. та Магася Г. акцентує увагу на тому, що стратегічне планування прикордонного відомства неможливе без інституціоналізації принципу «мережевої безпеки», що передбачає взаємодію ДПСУ з оборонними, митними, міграційними та розвідувальними структурами [2]. Дослідники показують, що стратегія охорони кордону в умовах гібридних загроз виходить за межі суто відомчої діяльності, а тому має будуватися за логікою міжвідомчого підходу, що формує нову парадигму інтегрованого управління кордонами.

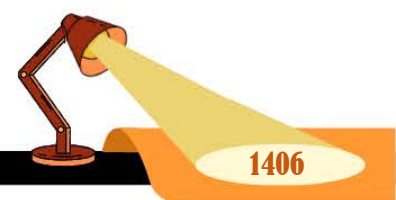
У працях Братко А., Дацкова А., Березюка В. міститься твердження про те, що стратегічне планування у сфері прикордонної безпеки має базуватися на методології ризик-орієнтованого управління, яка передбачає створення системи постійного моніторингу загроз, оцінювання їх імовірності та можливих наслідків [3]. Автори підкреслюють, що дана методологія підвищує обґрунтованість планувальних рішень та знижує рівень невизначеності, що є критично важливим для оперативно-розвідувальної та аналітичної діяльності ДПСУ.

Саладрай Є. С. у своїх роботах з публічного управління зазначає, що стратегічне планування ефективно тоді, коли будується на принципах відкритості, інноваційності та безперервного оновлення управлінських підходів [4]. Хоча його дослідження присвячені ширшим державним інституціям, їх положення актуальні й для ДПСУ, оскільки сучасні виклики, пов'язані з війною росії проти України, міграційними кризами та транснаціональною злочинністю, потребують адаптивної стратегічної системи.

У контексті демократичного цивільного контролю важливим є внесок Федорчука А. В., Баштового В. М., Якубовського В. І. та Яблонського І. М., які підкреслюють, що стратегічне планування ДПСУ має поєднувати відомчу автономію з механізмами громадського та парламентського контролю [5]. Зазначене забезпечує легітимність, прозорість і підзвітність стратегічних рішень, що особливо актуально в умовах реформування сектору безпеки й оборони у відповідності до стандартів НАТО.

Систематизація категоріальних підходів дає змогу узагальнити, що стратегічне планування діяльності ДПСУ у науковій традиції трактується як складний інтелектуально-аналітичний процес, спрямований на визначення бажаного майбутнього стану системи охорони кордону та окреслення шляхів досягнення цього стану. В основі таких підходів лежать погляди про необхідність органічного поєднання аналітичних, прогностичних, організаційних та ресурсних компонентів, які визначають вектор розвитку прикордонного відомства.

З огляду на різноманітність концепцій, доцільним є узагальнення ключових акцентів науковців щодо стратегічного планування діяльності ДПСУ в аналітичній таблиці, яка відображає їх внесок у розробку теоретичної бази.





Таблиця 1. Наукові підходи до розуміння стратегічного планування діяльності ДПСУ

Автор	Основний акцент підходу	Теоретичний внесок
Михайлова Ю. О. [1]	Взаємозв'язок загроз та ресурсної спроможності	Обґрунтування стратегічного аналізу як фундаменту планування
Морохов О., Магась Г. [2]	Міжвідомча взаємодія та мережева безпека	Інтеграція концепції інтегрованого управління кордонами
Братко А., Дацков А., Березюк В. [3]	Ризик-орієнтоване управління	Методологічне обґрунтування побудови систем оцінювання загроз
Саладрай Є. С. [4]	Інноваційність та динамічність стратегій	Підхід до адаптивного стратегічного мислення

Джерело: складено автором роботи самостійно.

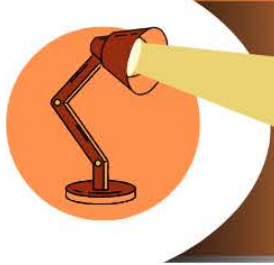
Теоретичні засади стратегічного планування ДПСУ відображають перехід від традиційного адміністративного планування до сучасної аналітико-прогностичної моделі, яка охоплює ідентифікацію загроз, прогнозування ситуаційного розвитку, інституційний розвиток, кадрове забезпечення та інтеграцію з іншими суб'єктами безпекового сектору.

Науковці узгоджено підкреслюють, що стратегія у сфері охорони державного кордону має ґрунтуватися на комплексному аналізі та синергії різних управлінських і безпекових підходів, що зумовлює багаторівневий характер стратегічного планування як інструменту підвищення національної стійкості.

Концептуальні підходи до стратегічного планування діяльності Державної прикордонної служби України ґрунтуються на інтеграції оперативно-службових завдань у загальну систему національної безпеки [6]. Концепція планування оперативно-службової діяльності Державної прикордонної служби України дозволяє визначити порядок планування сил і засобів у загальній системі безпеки та оборони держави. Водночас метод стратегічного менеджменту розвитку прикордонного безпекового середовища забезпечує ефективне використання потенціалу для протидії транснаціональним загрозам, що посилює координацію з іншими структурами оборони [7]. Такий підхід сприяє формуванню гнучких стратегій, адаптованих до сучасних викликів на кордоні

Аналітичний вимір стратегічного планування діяльності ДПСУ формується під впливом трансформаційних процесів у секторі безпеки та оборони, що тривають із 2014 року та особливо інтенсифікувалися після повномасштабного вторгнення російської федерації у 2022 році. У цих умовах стратегічне планування набуває якісно нового змісту, оскільки стає інструментом систематичного управління розвитком прикордонного відомства й механізмом оперативного реагування на різкі зміни безпекового середовища. Відповідні трансформації впливають на те, як стратегічні документи формуються, оновлюються та імплементуються в практичну діяльність підрозділів.





Чинні стратегічні документи, які визначають розвиток ДПСУ, включають Стратегію інтегрованого управління кордонами до 2025 року [8], Стратегію розвитку та розбудови прикордонної інфраструктури з країнами Європейського Союзу та Республікою Молдова до 2030 року [10], а також Стратегію національної безпеки України [9]. Загальна структура зазначених документів демонструє прагнення поєднати довгострокове бачення розвитку служби з реальними потребами у забезпеченні територіальної цілісності держави, управлінні потоками осіб та товарів, протидії гібридним загрозам і зміцненні інституційної спроможності.

Аналітичний контент засвідчує, що стратегічне планування ДПСУ характеризується неоднорідністю, оскільки одні елементи планувальної системи демонструють високий рівень інституційної зрілості, тоді як інші залишаються недостатньо розвиненими або формальними. Найбільш структурованими й узгодженими є ті сегменти стратегії, що стосуються розвитку оперативнослужбових спроможностей, модернізації технічного забезпечення, цифровізації прикордонного контролю та інтеграції з європейським безпековим простором. У даних питаннях ДПСУ демонструє поступове наближення до стандартів Frontex [12], що проявляється в удосконаленні аналізу ризиків, впровадженні сучасних технологій і підвищенні рівня ситуаційної поінформованості.

Водночас існують сегменти, які потребують суттєвого підсилення. Найбільш проблемними виявляються кадровий потенціал, система стратегічного менеджменту, інтеграція мультиагентних інформаційних систем та стратегічні комунікації.

Аналіз показує, що наявні стратегії недостатньо враховують довгострокові потреби в розвитку управлінської культури, інституційної пам'яті та формуванні професійних компетенцій, що відповідають сучасним вимогам до прикордонних служб держав ЄС [12]. Інформаційні системи, які мали б забезпечувати швидку взаємодію між підрозділами та органами сектору безпеки, розвиваються нерівномірно та не завжди інтегровані між собою, що знижує ефективність стратегічного аналізу загроз.

З огляду на виявлені тенденції, доцільним є структуроване узагальнення результатів аналізу стратегічних документів ДПСУ, що дає змогу системно оцінити сильні та слабкі сторони стратегічного планування. Таблиця 2 відображає аналітичну модель оцінювання стратегічних документів за ключовими параметрами, що розкривають якість планування, інституційну стійкість та адаптивність ДПСУ.





Таблиця 2. Аналітична оцінка стратегічного планування діяльності ДПСУ за ключовими параметрами

Аналітичний параметр	Характеристика стану	Висновок
Відповідність реальним загрозам	Стратегії відображають зміни після 2022 р., але окремі загрози залишаються недооціненими	Потрібна систематизація загроз та регулярне оновлення прогнозів
Узгодженість стратегічних документів	Високий рівень узгодженості між державними стратегіями, нижчий – всередині ДПСУ	Необхідно посилити внутрішню координацію документів
Розвиток оперативно-службових спроможностей	Найсильніший блок стратегії, реалізується активно	Забезпечує наближення до стандартів ЄС
Кадрова політика	Розвинена фрагментарно, прогностичний компонент відсутній	Потрібна довгострокова кадрова стратегія
Інформаційно-аналітичні системи	Часткова інтеграція, нерівномірність цифровізації	Потрібен єдиний інформаційний контур
Ризик-менеджмент	Реалізований частково, без уніфікованої методики	Важливо забезпечити стандартизовану методологію ризик-аналізу
Міжвідомча взаємодія	Посилюється в межах реформ IGM, однак нерівномірно	Є потенціал для розширення мережевої координації
Інституційна стійкість	Стійкість підрозділів зростає, проте організаційні реформи тривають повільно	Потрібна інституційна модернізація
Євроінтеграційний компонент	Системно врахований, містить елементи стандартизації	Сприяє уніфікації процедур контролю
Фінансово-ресурсне забезпечення	Характеризується дефіцитами та залежністю від міжнародної допомоги	Необхідні внутрішні механізми фінансової стійкості

Джерело: розробка автора.

У процесі аналізу виявлено, що найбільш структурованими є стратегічні напрямки, пов'язані з модернізацією засобів охорони кордону, впровадженням цифрових технологій контролю та зміцненням оперативно-аналітичних спроможностей. У цих сферах ДПСУ демонструє прогрес, який базується на технологічних інноваціях, співпраці з міжнародними організаціями та впровадженні моделі інтегрованого управління кордонами. Позитивним є орієнтування стратегій на посилення спроможності аналізу ризиків, що відповідає європейським підходам до прикордонної безпеки.

Водночас аналітичні результати підтверджують, що кадровий аспект залишається найбільш вразливим. Проблематика пов'язана з дефіцитом персоналу й із недостатньою орієнтацією стратегії на розвиток управлінських компетенцій, підвищення аналітичної культури та формування сучасних лідерських моделей.





Суттєвим є брак уніфікованих методик стратегічного аналізу загроз, що ускладнює систему ризик-менеджменту. Незважаючи на проактивні елементи, стратегічні документи ДПСУ не завжди формують повноцінний прогностичний горизонт, що знижує здатність служби діяти на випередження.

Стратегії розвитку ДПСУ володіють значним потенціалом впливу на зміцнення національної безпеки, проте потребують структурного доопрацювання, орієнтованого на забезпечення інституційної стійкості, розвиток кадрового ядра, формування єдиного цифрового простору та впровадження сучасних управлінських методик. У наступній частині буде запропоновано авторську модель стратегічного планування діяльності ДПСУ з концептуальною схемою, яка поєднує найкращі теоретичні та практичні підходи.

На думку автора роботи, стратегічне планування ДПСУ ґрунтується на інтеграції сучасних теоретичних підходів, практичних управлінських методик та специфіки безпекового середовища України.

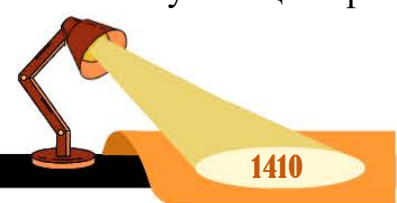
Розробка моделі стратегічного планування потребує глибокого врахування особливостей функціонування ДПСУ як воєнізованого правоохоронного органу спеціального призначення, що одночасно виконує оборонні, безпекові, правоохоронні функції, у тому числі здійснення пропуску через державний кордон та забезпечення їх аналітики. Дана багатофункціональність створює унікальний контекст стратегічного управління, у якому класичні моделі не можуть бути застосовані без адаптації.

Сучасне безпекове середовище України характеризується наддинамічністю, багатошаровістю загроз та високим рівнем невизначеності, що потребує від ДПСУ здатності постійно оновлювати стратегічні орієнтири.

Авторське концептуальне бачення полягає у переході від традиційної моделі лінійного стратегічного планування до моделі динамічного стратегічного контурного управління, в основі якої знаходиться постійний цикл прогнозування, оцінювання, коригування та адаптації стратегічних рішень. Дана модель передбачає органічне поєднання довгострокових орієнтирів із оперативною адаптивністю, що відповідає реаліям воєнного стану, гібридних загроз, трансформації міграційних потоків та необхідності швидкої цифрової модернізації сервісів прикордонного контролю й елементів відображення обстановки.

Ключовим положенням запропонованої концепції є формування так званої синхронізованої архітектури стратегічного управління, у межах якої всі елементи стратегічного планування, включно зі стратегічним аналізом, ризик-менеджментом, управлінням ресурсами, кадровим розвитком та міжнародною взаємодією, працюють не ізольовано, а у взаємопов'язаному та взаємозумовленому режимі. Дана синхронізація дає змогу посилити ефективність стратегічних рішень і забезпечити інституційну стійкість ДПСУ.

Не менш важливим елементом інноваційної моделі є акцент на інтелектуалізації стратегічних процесів, що передбачає розвиток аналітичної культури,





упровадження систем ситуаційного аналізу, автоматизацію оцінки ризиків, використання штучного інтелекту у виявленні потенційних загроз та формуванні прогностичних сценаріїв. Дана трансформація відповідає загальноєвропейському тренду розвитку служб прикордонної безпеки та дає змогу ДПСУ перейти на якісно новий рівень стратегічного управління.

Фундаментом авторської моделі є три ключові системні блоки: аналітико-прогностичний, операційно-стратегічний та інституційно-інтеграційний, які у своїй взаємодії формують повноцінний стратегічний контур.

Аналітико-прогностичний блок забезпечує постійне відстеження змін у зовнішньому середовищі та формування сценарних прогнозів. Операційно-стратегічний блок координує ресурси та формує оперативні та стратегічні рішення. Інституційно-інтеграційний блок забезпечує кадрову, технологічну та нормативну стійкість системи.

Саме зазначений триєдиний підхід дає змогу забезпечити ефективність стратегічного управління не в умовах стабільності, а в умовах перманентної турбулентності, що властива сучасному українському безпековому середовищу.

У межах авторського бачення запропоновано й концепцію гнучкого стратегічного циклу ДПСУ, який відрізняється тим, що не має жорстко визначеного горизонту оновлення, а передбачає адаптивне коригування залежно від інтенсивності змін у безпековому полі. Зазначене дає змогу уникнути застарівання стратегічних документів та посилює їхню практичну цінність. Крім того, запропонована модель передбачає формування єдиного цифрового стратегічного середовища ДПСУ, яке включає бази даних, інформаційно-аналітичні системи, міжвідомчий інформаційний обмін, системи прогнозування та алгоритми підтримки прийняття рішень. Зазначене створює підґрунтя для побудови інституційної пам'яті та систематизації управлінських практик.

Завершальним елементом є формування стратегічної екосистеми міжнародної взаємодії, у межах якої ДПСУ імплементує стандарти ЄС й виступає активним учасником європейської системи прикордонної безпеки. Дана екосистема базується на стандартизації процедур, обміні ризик-інформацією, спільних операціях, спільному навчанні персоналу та можливості інтегрувати українські дані у європейські інформаційні системи контролю.

Узагальнення викладеного дозволило сформувати авторську ASCII-схему концептуальної моделі стратегічного планування ДПСУ, яку можна копіювати до наукової статті.



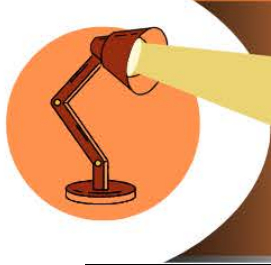


Рис. 1. ASCII-схема авторської моделі стратегічного планування діяльності ДПСУ

Джерело: розробка автора.

Узагальнюючи викладене, авторська модель стратегічного планування діяльності ДПСУ розкриває новий підхід до формування довгострокових управлінських рішень, що ґрунтується на системній гнучкості, інтелектуалізації аналітичних процесів, розвитку кадрових спроможностей, цифровій трансформації та міжнародній інтеграції. Даний підхід дає змогу створити стратегічно стійку, адаптивну й технологічно розвинену службу, здатну ефективно реагувати на багатомірні загрози сучасності. У контексті перманентної турбулентності безпекового середовища він формує умови для переходу від реактивного до проактивного управління, у межах якого стратегічні рішення випереджають розвиток загроз.

Висновки. У межах проведеного дослідження теоретичних засад і сучасних аналітичних характеристик стратегічного планування діяльності ДПСУ встановлено, що стратегічне управління у сфері прикордонної безпеки формується як багатофункціональна й динамічна система, що поєднує концептуальні напрацювання вітчизняних науковців, практичний досвід функціонування ДПСУ та міжнародні стандарти управління інтегрованими кордонами. У теоретичній площині підтверджено, що стратегічне планування розглядається як інтелектуальна, методологічна та управлінська діяльність, спрямована на визначення довгострокового стану прикордонної безпеки та інституційного розвитку служби. Систематизація позицій науковців дала змогу виявити, що сучасні





дослідники акцентують на різних, але взаємодоповнювальних складниках стратегії: аналізі загроз, мережевій взаємодії, розвитку людського потенціалу, ризик-орієнтованому управлінні та інноваційності стратегічних рішень. Зазначене формує нову інтегративну парадигму стратегічного планування ДПСУ, у межах якої поєднуються аналітичні, організаційні й прогностичні елементи, необхідні для реагування на складні й асиметричні прикордонні виклики.

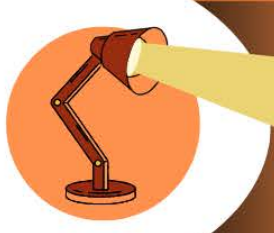
Аналітичний зріз дослідження дав змогу виявити системні структурні особливості та проблемні зони стратегічного планування в ДПСУ. Встановлено, що сучасні стратегічні документи ДПСУ загалом відповідають актуальним загрозам та пріоритетам національної безпеки, однак характеризуються нерівномірністю внутрішньої узгодженості, фрагментарністю окремих програмних компонентів та недостатньою інтегрованістю міжвідомчих процедур. Особливо важливими виявилися питання кадрової політики, стратегічного менеджменту та розвитку мультиагентних інформаційно-аналітичних систем, які залишаються менш розвиненими порівняно з технічним оснащенням та оперативно-службовими функціями. Аналіз показав, що стратегічні документи загалом містять належне бачення цільового стану ДПСУ, однак потребують оновлення методів прогнозування, посилення інституційної стійкості та стандартизації ризик-менеджменту відповідно до підходів ЄС і НАТО. Надзвичайно актуальною є необхідність створення єдиного цифрового середовища, що забезпечує швидку комунікацію, обмін інформацією та підтримку рішень.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що стратегічне планування діяльності ДПСУ перебуває на етапі формування нової моделі управління, яка спрямована на синтез безпекових, аналітичних та організаційних механізмів. Перехід до адаптивної, ризик-орієнтованої та мережевої системи планування є необхідною умовою забезпечення стійкості державного кордону в умовах зовнішньої агресії, зростаючої динаміки транскордонних потоків, міграційних криз і трансформації глобальної безпеки. Комплексність проведеного дослідження дає змогу дійти висновку, що стратегічне планування ДПСУ має посилювати аналітичну основу, інтегрувати системи інституційної взаємодії, удосконалювати кадрову політику та забезпечувати системність реалізації стратегічних документів. Саме дана модель дасть змогу ДПСУ реагувати на актуальні загрози й діяти проактивно, формуючи випереджувальні механізми охорони державного кордону та зміцнюючи національну безпеку України.

Література:

1. Михайлова Ю. О. Роль та місце Державної прикордонної служби у системі суб'єктів забезпечення національної безпеки України. Форум права. 2017. № 4. С. 152-158. <https://dspace.univd.edu.ua/items/a48f8f35-9b3d-40c6-9947-06f49891e54b> (дата звернення: 02.12.2025).





2. Морохов О., Магась Г. Концептуальні засади стратегічного планування у сфері безпеки державного кордону України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 2. С. 34-43. <https://share.google/PHiXLY8CW4DUWVHКа> (дата звернення: 02.12.2025).
3. Хирний В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку Державної прикордонної служби України. *Закон і кордон*. 2024. Т. 3. № 1. С. 254-280. https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/law_border/article/view/1699/1541 (дата звернення: 02.12.2025).
4. Братко А., Дацков А., Березюк В. Актуальні питання забезпечення процесів планування оперативно-службової Державної прикордонної служби України. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2021. Т. 11. № 6. С. 64-73. <https://media.neliti.com/media/publications/545783-current-issues-of-ensuring-the-planning-7a40a3de.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).
5. Саладрай Є. С. Дослідження державної політики у сфері безпеки державного кордону України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4482/4421> (дата звернення: 02.12.2025).
6. Bratko A. The concept of planning operational and service activities of the State Border Guard Service of Ukraine. *Journal of Security and Defense Perspectives*. 2022. № 3(2). P. 5-23. <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/475>
7. Levadniy I. A method of strategic management of the development of the border security environment of Ukraine. *Journal of Security and Defense Perspectives*. 2023. № 4(4). P. 45-62. <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/627>
8. Федорчук А. В., Баштовий В. М., Якубовський В. І., Яблонський І. М. Інноваційні підходи до стратегічного управління в системі Державної прикордонної служби України. *Національні інтереси України*. 2025. № 5 (10). С. 414-424. <http://perspectives.pp.ua/index.php/piu/article/view/23719/23692> (дата звернення: 02.12.2025).
9. Про схвалення Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.07.2019 р. № 687-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-2019-p#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.09.2020 р. «Про стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України № 392/2020. <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 02.12.2025).
11. Про схвалення Стратегії розвитку та розбудови прикордонної інфраструктури з країнами Європейського Союзу та Республікою Молдова до 2030 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2030 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 р. № 1337-р. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-rozvytku-ta-rozbudovy-prykordonnoi-infrastruktury-z-krainamy-ievropeiskoho-t241224> (дата звернення: 02.12.2025).
12. European Border and Coast Guard Agency. *Annual Risk Analysis 2023*. Frontex. Warsaw, 2023. <https://www.frontex.europa.eu/publications/risk-analysis-for-2023-2024-IqbX2a> (дата звернення: 02.12.2025).
13. Marenin, O. *Challenges for Integrated Border Management in the European Union*. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF), Occasional Paper № 17, 2018. 168 p. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/OP17_Marenin.pdf (дата звернення: 02.12.2025).

References:

1. Mykhaylova, Yu. O. (2017). Rol' ta mistse Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby u systemi sub"yektiv zabezpechennya natsional'noyi bezpeky Ukrainy [The Role and Place of the State Border Guard Service in the System of Subjects Ensuring National Security of Ukraine]. *Forum prava – Forum of Law*, 4, 152-158. Retrieved from <https://dspace.univd.edu.ua/items/a48f8f35-9b3d-40c6-9947-06f49891e54b> [in Ukrainian].





2. Morokhov, O. & Magas, G. (2020). Kontseptual'ni zasady stratehichnoho planuvannya u sferi bezpeky derzhavnogo kordonu Ukrainy [Conceptual principles of strategic planning in the field of state border security of Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public administration*, 8 (2), 34-43. Retrieved from <https://share.google/PHiXLY8CW4DUWVHKa> [in Ukrainian].

3. Khyrny, V. (2024). Stratehichne planuvannya yak osnova staloho rozvytku Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrainy [Strategic planning as a basis for sustainable development of the State Border Service of Ukraine]. *Zakon i kordon – Law and Border*, 3 (1), 254-280. Retrieved from https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/law_border/article/view/1699/1541 [in Ukrainian].

4. Bratko, A., Datskov, A. & Berezyuk, V. (2021). Aktual'ni pytannya zabezpechennya protsesiv planuvannya operatyvno-sluzhbovoyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrainy [Current issues of ensuring the planning processes of the operational-service State Border Guard Service of Ukraine]. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, 11 (6), 64-73. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/545783-current-issues-of-ensuring-the-planning-7a40a3de.pdf> [in Ukrainian].

5. Saladrai, E. S. (2024). Doslidzhennya derzhavnoyi polityky u sferi bezpeky derzhavnogo kordonu Ukrainy [Research on state policy in the sphere of state border security of Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 65. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4482/4421> [in Ukrainian].

6. Bratko, A. (2022). The concept of planning operational and service activities of the State Border Guard Service of Ukraine. *Journal of Security and Defense Perspectives*, 3(2), 5–23. Retrieved from <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/475>

7. Levadnyi, I. (2023). A method of strategic management of the development of the border security environment of Ukraine. *Journal of Security and Defense Perspectives*, 4(4), 45–62. Retrieved from <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/627>

8. Fedorchuk, A. V., Bashtovyi, V. M., Yakubovskiy, V. I. & Yablonskiy, I. M. (2025). Innovatsiyni pidkhody do stratehichnoho upravlinnya v systemi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrainy [Innovative approaches to strategic management in the system of the State Border Guard Service of Ukraine]. *Natsional'ni interesy Ukrainy – National Interests of Ukraine*, 5 (10), 414-424. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/23719/23692> [in Ukrainian].

9. Pro skhvalennya Stratehiiy intehrovanoho upravlinnya kordonamy na period do 2025 roku: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.07.2019 r. № 687-r. [On approval of the Integrated Border Management Strategy for the period until 2025: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 24, 2019 №. 687-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-2019-p#Text> [in Ukrainian].

10. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14.09.2020 r. «Pro stratehiyu natsional'noyi bezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 392/2020 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 “On the National Security Strategy of Ukraine”: Decree of the President of Ukraine No. 392/2020]. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].

11. Pro skhvalennya Stratehiiy rozvytku ta rozbudovy prykordonnoyi infrastruktury z krayinamy Yevropeys'koho Soyuzu ta Respublikoyu Moldova do 2030 roku i zatverdzhennya operatsiynoho planu zakhodiv z yiyi realizatsiyyi u 2024-2030 rokakh: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.12.2024 r. № 1337-r. [On approval of the Strategy for the Development and Expansion of Border Infrastructure with the European Union Countries and the Republic of Moldova until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024-2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 12/24/2024 No. 1337-p.]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-rozvytku-ta-rozbudovy-prykordonnoi-infrastruktury-z-krajinamy-ievropeiskoho-t241224> [in Ukrainian].





12. European Border and Coast Guard Agency. Annual Risk Analysis 2023. Frontex. Warsaw, 2023. <https://www.frontex.europa.eu/publications/risk-analysis-for-2023-2024-IqbX2a>

13. Marenin, O. Challenges for Integrated Border Management in the European Union. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (DCAF), Occasional Paper № 17, 2018. 168 p. URL: https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/OP17_Marenin.pdf.