

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Стратегічна модернізація митної системи України як чинник
забезпечення євроінтеграційного розвитку

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0314м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Митна справа

Зінченко М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Лісніченко М.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Митна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Зінченко Максим Вікторович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Стратегічна модернізація митної системи України як чинник забезпечення євроінтеграційного розвитку

керівник проєкту (роботи) Лісніченко Маргарита Олександрівна, к.е.н., доцент.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « » жовтня 2025 року №

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.
 3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади функціонування митної системи в сучасній державі.
2. Стан і виклики функціонування митної системи України в умовах війни та євроінтеграції
3. Напрями стратегічної модернізації митної системи України.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

_____ Зінченко М.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Лісніченко М.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 106 с., 6 табл., 8 рис., 71 джерело.

Об'єкт дослідження – митна система України та її взаємозв'язок з процесами євроінтеграційного розвитку.

Предмет дослідження – стратегічна модернізація митної системи, зокрема процеси цифрової трансформації, ризик-менеджменту, гармонізації з європейськими стандартами та подолання воєнних викликів.

Мета роботи – теоретико-методологічне дослідження функціонування митної системи України та розробка рекомендацій щодо її стратегічної модернізації як чинника забезпечення євроінтеграційного розвитку.

Методи дослідження – системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний методи дослідження, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

Стратегічна модернізація митної системи України є ключовою умовою її інтеграції до європейського економічного простору та формування конкурентоспроможного середовища зовнішньої торгівлі. У контексті війни та відбудови митниця набуває додаткової ролі – інструмента забезпечення безпеки, підтримки економічної стійкості та зміцнення міжнародної кооперації.

В роботі викладені:

- а) теоретичні засади функціонування митної системи в сучасній державі;
- б) стан і виклики функціонування митної системи України в умовах війни та євроінтеграції;
- в) напрями стратегічної модернізації митної системи України.

МИТНА СИСТЕМА, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ, МОДЕРНІЗАЦІЯ, МИТНА ПОЛІТИКА, МИТНІ ПРОЦЕДУРИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНИЦІ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні засади функціонування митної системи в сучасній державі	10
1.1. Сутність, функції та роль митної системи як елементу державного регулювання	10
1.2 Теоретичні підходи до стратегічного планування в митній сфері	18
1.3 Досвід розвитку митних адміністрацій країн ЄС	28
Висновки до 1 розділу	36
2 Стан і виклики функціонування митної системи України в умовах війни та євроінтеграції	38
2.1. Оцінка діяльності митної служби України	38
2.2 Оцінка сервісності та цифрової трансформації митної служби України	46
2.3. Аналіз впровадження євроінтеграційних стандартів в діяльність митних органів	56
Висновки до 2 розділу	68
3 Напрями стратегічної модернізації митної системи України	70
3.1. Удосконалення системи стратегічного управління розвитком митної служби	70
3.2 Підвищення ефективності сервісної функції та цифрової трансформації митниці	78
3.3 Розвиток системи аналітичного та інтелектуального ризик-менеджменту в митній сфері України	87
Висновки до 3 розділу	94
Висновки	95
Перелік посилань	98

ВСТУП

Актуальність теми. Митна система України є ключовим елементом державного регулювання економіки, що забезпечує фінансову стабільність, захист національної безпеки та сприяння зовнішньоекономічній діяльності. В умовах воєнного стану, геополітичних викликів та інтеграції до Європейського Союзу, стратегічна модернізація митної системи набуває критичного значення для подолання бар'єрів у торгівлі, підвищення ефективності контролю та гармонізації з європейськими стандартами. Особливої актуальності тема набуває через необхідність адаптації митної політики до вимог Угоди про асоціацію з ЄС, впровадження цифрових технологій та протидії корупційним ризикам.

Вивчення стратегічної модернізації митної системи є ключовим для розробки ефективних стратегій державного управління, оптимізації процедур митного оформлення, посилення економічної безпеки та створення умов для стійкого євроінтеграційного розвитку.

Актуальність теми обумовлена загрозливими викликами воєнного часу, які впливають на ефективність митної системи та потребують комплексного підходу до її реформування з урахуванням європейських практик.

Вплив митної системи на економічний розвиток та євроінтеграцію України є важливим напрямком наукового аналізу. Значний внесок у вивчення різних аспектів митної політики та її модернізації зробили вчені, серед яких: І. Бережнюк, В. Геєць, О. Гребельник, П. Кругман, В. Ляшенко, П. Пашко, Ю. Петруня, О. Тищенко та інші.

Попри значний науковий доробок, стратегічна модернізація митної системи в Україні має складний і багатогранний характер, що супроводжується необхідністю цифрової трансформації, впровадженням ризик-менеджменту, гармонізацією з ЄС та подоланням воєнних викликів. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження шляхів удосконалення митної системи та розробки стратегій забезпечення євроінтеграційного розвитку.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне дослідження функціонування митної системи України та розробка рекомендацій щодо її стратегічної модернізації як чинника забезпечення євроінтеграційного розвитку.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- визначено сутність, функції та роль митної системи як елементу державного регулювання;
- обґрунтовано теоретичні підходи до стратегічного планування в митній сфері;
- проаналізовано передовий досвід ЄС щодо стратегічного розвитку митної сфери;
- оцінено діяльність митної служби України;
- оцінено сервісність та цифрову трансформацію митної служби України;
- проаналізовано впровадження євроінтеграційних стандартів в діяльність митних органів;
- запропоновано удосконалення системи стратегічного управління розвитком митної служби;
- розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності сервісної функції та цифрової трансформації митниці;
- запропоновано розвиток системи аналітичного та інтелектуального ризик-менеджменту в митній сфері України.

Об'єктом дослідження є митна система України та її взаємозв'язок з процесами євроінтеграційного розвитку.

Предметом дослідження є стратегічна модернізація митної системи, зокрема процеси цифрової трансформації, ризик-менеджменту, гармонізації з європейськими стандартами та подолання воєнних викликів.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних вчених, які присвячені дослідженню митної системи та її модернізації в контексті євроінтеграції.

Вирішення задач, що поставлено у дослідженні, здійснювалося із застосуванням системного і процесного підходів, функціонально-цільового, абстрактно-логічного методів.

В роботі використано системний, історичний, діалектичний, структурно-функціональний методи дослідження, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, порівняння, статистичний аналіз.

Інформаційною базою дослідження послужили Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державної митної служби України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій, звіти міжнародних організацій (WCO, ЄС).

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в магістерській роботі рекомендації щодо стратегічної модернізації митної системи України можуть бути використані для формування стратегій державного регулювання на рівні митної політики, регіональних органів влади та бізнесу. Матеріали роботи також можуть бути корисними для органів місцевого самоврядування, підприємств, аналітичних центрів та закладів освіти.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у комплексному аналізі стратегічної модернізації митної системи України та розробці нових підходів до її удосконалення, що відображено у таких положеннях:

удосконалено:

підходи до цифрової трансформації митної служби шляхом впровадження систем ризик-менеджменту на базі AI та інтеграції з європейськими платформами;

дістали подальшого розвитку:

концепція стратегічного планування митної діяльності в умовах воєнного стану;

напрями гармонізації митної системи з стандартами ЄС, зокрема через програми АЕО та NCTS.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (Львів, 14 листопада 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 106 сторінок, 6 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел нараховує 71 найменування.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МИТНОЇ СИСТЕМИ В СУЧАСНІЙ ДЕРЖАВІ

1.1. Сутність, функції та роль митної системи як елементу державного регулювання

Митна система є однією з ключових ланок державного регулювання економіки, що забезпечує реалізацію митної політики, сприяє наповненню державного бюджету, гарантує захист національної безпеки та підтримує міжнародну торговельну взаємодію. У контексті воєнного часу, зростаючих ризиків і зобов'язань України щодо інтеграції до Європейського Союзу, функціонування митної системи набуває особливої ваги як з точки зору економічної ефективності, так і державного суверенітету.

У сучасних умовах модернізація митної системи України передбачає не лише її технічне та організаційне оновлення, але й докорінну трансформацію підходів до стратегічного управління, впровадження принципів ризик-орієнтованого контролю, цифрової прозорості та орієнтації на потреби законного бізнесу. У цьому контексті дослідження сутності митної системи, її функціонального наповнення та ролі в державному управлінні є необхідною передумовою для формування рекомендацій щодо її подальшого вдосконалення.

Митна система України сформувалась як самостійний інструмент економічної політики держави з моменту набуття незалежності. Її інституційне оформлення, функціональне призначення та місце в системі державного регулювання економіки зазнавали постійних трансформацій під впливом пріоритетів національного розвитку, змін у фінансовій політиці та міжнародних зобов'язань держави. Від початкових завдань фіскального контролю та протидії контрабанді митна система еволюціонувала у багатофункціональний механізм, що водночас забезпечує безпеку, сприяє зовнішній торгівлі, стимулює економічне зростання та інтегрується в глобальні ланцюги постачання.

На сучасному етапі світової економічної турбулентності, зумовленої

глобалізаційними процесами, геополітичними конфліктами та посиленням взаємозалежності країн, модернізація митної системи набуває міждержавного виміру. Її розвиток більше не може розглядатися винятково в межах національної юрисдикції, він має ґрунтуватися на принципах взаємодії з міжнародними партнерами, адаптації до стандартів інтеграційних об'єднань, зокрема Європейського Союзу, а також реагуванні на спільні виклики світової безпеки.

Попри існування різних підходів до визначення ролі митної системи у процесі перетину державного кордону, беззаперечним є її визначальний вплив на ефективність економічних процесів як на внутрішньому, так і на глобальному рівнях. Саме комплексно сформована митна система, підтримана послідовною митною політикою, здатна виступати потужним інструментом економічної стабілізації, формування конкурентного середовища, залучення інвестицій та забезпечення державного суверенітету.

У зв'язку з цим постає потреба в глибокому дослідженні митної системи як складної соціально-економічної структури, яка розвивалася впродовж століть і вбирає в себе як історичні традиції регулювання міжнародної торгівлі, так і новітні підходи цифрового адміністрування. Аналіз світового досвіду, адаптація ефективних практик і вивчення національних особливостей функціонування митної системи є передумовою для її подальшого реформування та набуття нових функціональних якостей.

У цьому контексті митна система постає не лише як інструмент реалізації фіскальних завдань, але й як стратегічний компонент економічної безпеки держави. Її функціонування має прямий вплив на зовнішньоекономічну активність, стабільність державних фінансів, здатність держави реагувати на транснаціональні ризики та адаптуватися до умов глобального середовища. Враховуючи вищевикладене, дослідження митної системи України є надзвичайно актуальним і має важливе значення для формування ефективної моделі сталого економічного розвитку [1, с. 523-527].

У широкому розумінні митна система охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів: нормативно-правову базу, інституційно-організаційну структуру,

технологічну інфраструктуру, процедури митного оформлення й контролю, а також механізми взаємодії з іншими органами влади, бізнесом і міжнародними партнерами. Основні елементи митної системи наведені на рисунку 1.1

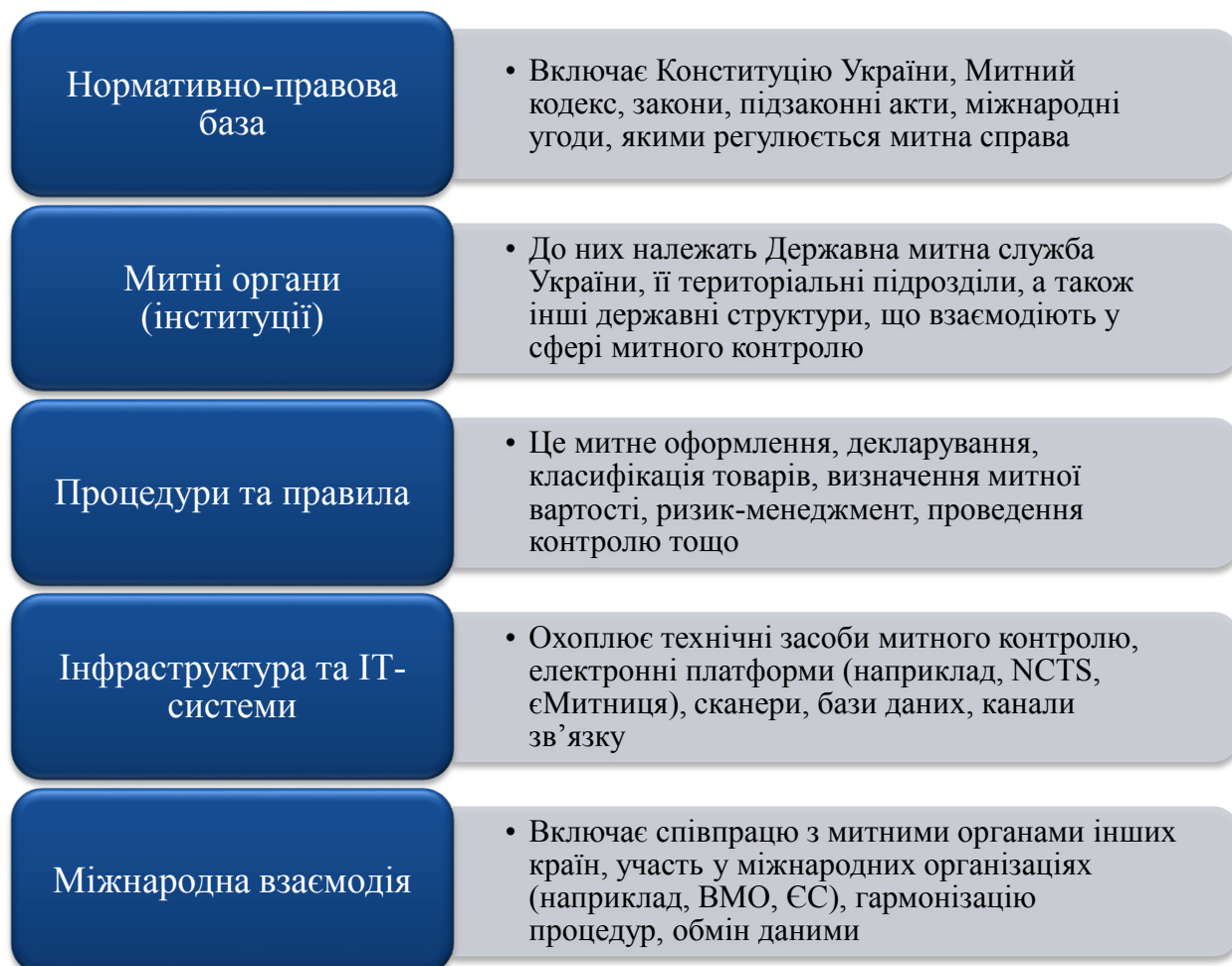


Рисунок 1.1 – Основні елементи митної системи

Митна система виконує як контрольні-наглядові, так і регуляторно-сервісні функції, забезпечуючи баланс між інтересами держави, потребами національної безпеки та принципами відкритості й доступності зовнішньої торгівлі.

Особливу роль у структурі митної системи відіграють митні органи, які виконують функції з адміністрування митних платежів, контролю за дотриманням митного законодавства, протидії порушенням митних правил, а

також впровадження європейських процедур і цифрових інструментів. Однак митна система не обмежується лише функціонуванням митної служби, а включає ширше середовище, в якому відбувається реалізація митної політики – від стратегічного планування до прикладного рівня митного оформлення.

Поняття «митна система» має багатогранний характер і охоплює не лише інституційні утворення (державні та інші структури), що реалізують митну політику, а й організаційно-правові механізми, нормативно-правову базу, практики митного адміністрування та інфраструктуру, яка забезпечує ефективне функціонування митної справи.

На думку І. Бережнюка, митна система є функціональною, контрольованою, регульованою, складноорганізованою і водночас чітко структурованою соціально-економічною системою управління, яка охоплює як митну справу загалом, так і всі її підсистеми з метою реалізації державної митної політики [2, с. 35]. У цьому визначенні акцент робиться на організаційній природі митної системи як системи державного управління, що включає інститути, процедури, інструменти та інфраструктурне забезпечення.

К. Сандровський трактує митну систему як сукупність засобів реалізації митної політики держави, які забезпечують економічну охорону національних кордонів [3, с. 9]. Такий підхід підкреслює безпековий аспект функціонування митної системи, який є надзвичайно важливим в умовах сучасних геоекономічних викликів.

Більш комплексне визначення розглядає митну систему як провідну сферу державної діяльності, інститут захисту національних інтересів і середовище реалізації митної справи. У ринковій економіці основна функція митної системи полягає у забезпеченні умов для зовнішньоекономічної діяльності, захисті економічної безпеки та інтеграції національного ринку у світову господарську систему [4, с. 20].

У цьому контексті митна система, з одного боку, створює інституційні та процедурні умови для ведення зовнішньої торгівлі, сприяє розвитку експорту та імпорту, а з іншого – виконує функції регламентації митного режиму,

включаючи процедури декларування, митного оформлення, тарифного й нетарифного регулювання, виходячи з принципів митної політики держави.

Таким чином, митну систему доцільно розглядати як складову механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що об'єднує нормативні, адміністративні, організаційні та інфраструктурні елементи, спрямовані на регулювання руху товарів і послуг через митний кордон, забезпечення фіскальної стабільності та економічної безпеки [5, с. 107-113].

Узагальнений характер функціонування митної системи проявляється через її регламентацію як національним законодавством, так і міжнародними стандартами. Сучасні інноваційні підходи до митного адміністрування, що впроваджуються під егідою Всесвітньої митної організації та інших інституцій, спрямовані на уніфікацію процедур, спрощення митних формальностей, цифровізацію процесів і мінімізацію витрат суб'єктів ЗЕД при збереженні належного рівня контролю.

Сучасна митна система виконує не лише фіскальні завдання, але й виступає гарантом економічної безпеки держави та інструментом захисту прав учасників зовнішньоекономічної діяльності. Завдяки своїм регуляторним інструментам, вона безпосередньо впливає на обсяги міжнародної торгівлі, рівень інвестиційної привабливості, динаміку внутрішнього виробництва та структурну збалансованість національної економіки [6, с. 58-65].

В. Мартинюк зазначає, що функціонування митної системи є явищем унікальним і складним, яке має виразну специфіку й не має точних аналогів серед інших форм державного регулювання [7, с. 30]. Його унікальність полягає у закріпленні за митною системою низки соціально-економічних функцій, які реалізуються через діяльність фіскальних органів. Специфіка ж полягає у предметі регулювання – переміщенні товарів і транспортних засобів через митний кордон, що потребує як суворого контролю, так і гнучких підходів до адміністрування.

На відміну від податкової системи, митна система має транскордонний характер і безпосередньо взаємодіє з господарськими суб'єктами різних

юрисдикцій. Її фіскальний потенціал реалізується через акумуляцію митних платежів, зборів і податків, що стягуються при переміщенні товарів через державний кордон відповідно до чинного законодавства в галузі митної справи.

Митна служба є інституційним ядром митної системи, її виконавчим механізмом. Якщо митна система визначає «що» і «як» регулюється на митному рівні, то митна служба відповідає за «хто» і «яким чином» реалізує ці норми в практичній площині. Від ефективності роботи митної служби залежить не лише реалізація митної політики, а й якість функціонування митної системи загалом.

У процесі стратегічної модернізації митної сфери важливо розглядати митну службу не ізольовано, а як елемент цілісної системи, що має бути узгоджена з міжнародними стандартами, адаптована до цифрових викликів і орієнтована як на безпекову, так і на економіко-сервісну функцію.

Митна система виконує широкий спектр функцій, які забезпечують реалізацію державної митної політики, захист економічних інтересів держави та регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Основні функції митної системи можна класифікувати наступним чином:

- фіскальна функція. Полягає у справлянні митних платежів (ввізного, вивізного, сезонного мита, акцизу, ПДВ тощо) при переміщенні товарів через митний кордон. Забезпечує суттєві надходження до державного бюджету та є джерелом фінансування соціально-економічних програм держави;

- регуляторна (економічна) функція. Реалізується через вплив на обсяги, структуру та напрями зовнішньої торгівлі шляхом встановлення митних тарифів, квот, заборон та обмежень. Сприяє захисту вітчизняного виробника, стимулюванню певних видів імпорту чи експорту та формуванню сприятливого бізнес-клімату;

- контрольно-наглядова функція. Передбачає контроль за дотриманням митного законодавства, своєчасністю та повнотою митних платежів, а також виявлення і протидію правопорушенням у сфері митної справи, включаючи контрабанду, недекларування та заниження митної вартості;

- зовнішньоекономічна функція. Митна система виступає інструментом

державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, забезпечує контроль за дотриманням правил міжнародної торгівлі, підтримує взаємодію з митними адміністраціями інших держав та міжнародними організаціями;

- безпекова функція. Полягає у захисті національних інтересів, зокрема недопущенні переміщення через митний кордон товарів і технологій, що становлять загрозу безпеці, здоров'ю населення, довкіллю, а також у протидії незаконному обігу наркотиків, зброї, відходів тощо;

- сервісна (фасилітаційна) функція. Спрямована на створення сприятливих умов для чесного бізнесу, оптимізацію процедур митного оформлення, скорочення часу перетину кордону, цифровізацію митного адміністрування та підвищення прозорості митних процесів;

- інформаційно-аналітична функція. Здійснюється через збір, обробку та аналіз митної статистики, моніторинг зовнішньоторговельних потоків, підготовку прогнозів і рішень для формування економічної політики держави [8, с. 288-291].

Митна система є ключовим інструментом державного регулювання економіки, оскільки забезпечує баланс між захистом національних інтересів, стимулюванням зовнішньоекономічної діяльності та наповненням державного бюджету. Вона виконує як фіскальні, так і регуляторні, безпекові та економічні функції, впливаючи на обсяги й структуру зовнішньої торгівлі, умови розвитку галузей економіки та конкурентоспроможність країни на світовому ринку [9, с. 412-417].

Ефективна митна політика сприяє залученню інвестицій, впровадженню нових технологій, захисту внутрішнього виробника та адаптації до глобальних економічних викликів, зокрема через гармонізацію законодавства з міжнародними стандартами, цифровізацію процедур і боротьбу з правопорушеннями.

В умовах євроінтеграції України уніфікація та оптимізація митної політики стають важливими для створення сприятливого середовища для експорту-імпорту та інтеграції у європейський простір⁸¹⁰. Митне регулювання також є

важливим чинником забезпечення економічної безпеки держави, оскільки дозволяє контролювати потоки товарів, протидіяти контрабанді та захищати стратегічні галузі⁹⁶. Сучасні підходи до управління митною системою передбачають перехід від командно-адміністративної моделі до клієнтоорієнтованої, із залученням громадськості до формування митної політики та підвищення прозорості роботи митних органів¹⁶. Таким чином, митна система є невід’ємною складовою державного регулювання економіки, що забезпечує її стабільність, розвиток і захист національних інтересів у глобалізованому світі [10, с. 12-17].

Митна система посідає ключове місце у механізмі державного регулювання економіки, забезпечуючи зв’язок між внутрішнім ринком країни та світовим економічним простором. Її функціонування спрямоване на реалізацію державної митної політики, досягнення стратегічних економічних цілей, формування фіскальної бази бюджету та підтримання належного рівня економічної безпеки.

З огляду на те, що митний кордон є одночасно й економічним, і політичним рубежем держави, митна система виступає своєрідним фільтром, через який здійснюється регульований рух товарів, капіталу, технологій і послуг. Через інструменти тарифного та нетарифного регулювання, систему митного контролю, а також цифрові механізми обробки інформації держава впливає на структуру імпорту та експорту, конкурентоспроможність національного виробництва, інвестиційну привабливість та швидкість логістичних процесів.

Як інституційна підсистема державного управління, митна система виконує регуляторну, фіскальну, контролюючу, безпекову й аналітичну функції. Її роль полягає не лише у забезпеченні наповнення бюджету за рахунок митних платежів, а й у формуванні сприятливого середовища для ведення зовнішньоекономічної діяльності. Особливої ваги ці аспекти набувають в умовах трансформаційної економіки, зокрема у період війни, післявоєнного відновлення та інтеграції України до спільного митного простору Європейського Союзу [11].

Митна система – це не ізольований механізм, а важливий елемент

багаторівневої системи регулювання: вона взаємодіє з податковою, фінансовою, торговельною та безпековою системами держави. Завдяки цій взаємодії реалізуються узгоджені заходи економічної політики, включаючи захист національного виробника, протидію фінансовим правопорушенням, стимулювання інноваційного експорту та підтримку сталого розвитку.

Таким чином, митна система не лише виконує інструментальну роль в адмініструванні митної справи, але й слугує індикатором та каталізатором загального рівня організації державного регулювання економіки. Її ефективне функціонування є необхідною передумовою макроекономічної стабільності, інтеграції до світової економіки та захисту національних інтересів у глобалізованому світі.

1.2 Теоретичні підходи до стратегічного планування в митній сфері

Стратегічне планування є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якої сучасної організації, і митна сфера не є винятком. В умовах глобалізації, посилення міжнародної торгівлі, зростання викликів у сфері безпеки та необхідності адаптації до динамічних економічних та геополітичних змін, митні органи зобов'язані не лише виконувати поточні завдання, а й формувати довгострокові стратегії розвитку. Ці стратегії мають бути спрямовані на підвищення ефективності митного контролю, сприяння законній торгівлі, боротьбу з контрабандою та митними правопорушеннями, а також інтеграцію в міжнародні митні системи.

Теоретичні засади стратегічного планування, що розроблені в управлінській науці, є універсальними, проте їх застосування в такій специфічній галузі, як митна справа, вимагає ретельного адаптування та врахування галузевої специфіки. Це стосується як особливостей нормативно-правового регулювання, так і специфіки функціональних завдань митних органів.

Стратегічне планування в державному управлінні є процесом визначення довгострокових цілей, розробки стратегій їх досягнення та ефективного

розподілу ресурсів. На відміну від тактичного чи оперативного планування, стратегічне планування зосереджується на майбутньому, передбачає врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, а також формує бачення розвитку організації на тривалий період [12, с. 49-71].

Для митної сфери стратегічне планування набуває особливого значення через її багатофункціональність та значний вплив на економічну безпеку держави. Митні органи виконують не тільки фіскальну функцію, збираючи податки та збори, а й правоохоронну, забезпечуючи дотримання митного законодавства, та регуляторну, сприяючи міжнародній торгівлі та інтеграції. Це вимагає комплексного підходу до розробки стратегій, що охоплюють всі аспекти діяльності [13, с. 175-181].

Митна політика на мікро- і макрорівнях має включати чітко визначені методологічні підходи, стандарти та механізми управління митними процедурами, дотриманням законодавства і оптимізації митних платежів.

На макрорівні стратегічне планування митної служби охоплює такі ключові компоненти:

- визначення пріоритетів фіскальної ефективності;
- імплементація міжнародних стандартів митного контролю;
- запровадження цифрових рішень;
- інтеграція митних процесів у європейські логістичні ланцюги.

На мікрорівні підприємства формують власну митну політику, яка має бути узгодженою з державною стратегією, що дозволяє знизити ризики, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність [14, с. 73-77].

Митна служба є ключовим виконавчим органом державної влади, на який покладено реалізацію державної митної політики, що передбачає не лише фіскальну функцію, а й стратегічну участь у регулюванні зовнішньоекономічних процесів. У сучасних умовах митна система України виконує роль не лише адміністратора надходжень до бюджету, а й важливого інституційного механізму забезпечення економічної безпеки, сприяння міжнародній торгівлі, інтеграції в європейський простір.

Стратегічний розвиток митної системи України має бути спрямований на посилення прозорості, результативності та відповідності європейським стандартам. Це вимагає переорієнтації стратегічного планування з вузькофункціонального підходу на системно-комплексну модель, яка враховує геоекономічні виклики, динаміку цифрової трансформації та потребу в публічній довірі до інституцій державної влади.

Визначальною особливістю стратегічного планування в митному управлінні є його мультифункціональність, яка проявляється в необхідності одночасної реалізації кількох взаємопов'язаних функцій:

- фінансової – передбачає забезпечення надходжень до державного бюджету через ефективний збір митних платежів. Ця функція вимагає раціонального розподілу ресурсів, удосконалення процедур адміністрування та впровадження ризик-орієнтованих підходів для зменшення втрат бюджету;

- регуляторної – пов'язана з контролем за дотриманням митного законодавства, митних режимів та процедур. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні законності в зовнішньоекономічній діяльності та створенні прогнозованого й справедливого середовища для бізнесу;

- безпекової – охоплює запобігання та протидію контрабанді, тероризму, незаконному переміщенню зброї, наркотиків, готівки та фінансуванню тіньових операцій. Ця функція набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та зростання загроз економічній і національній безпеці [15, с. 384-389].

З огляду на це, стратегічне планування в митній сфері не може обмежуватися виключно питаннями організаційного вдосконалення чи технічної модернізації. Йдеться про формування комплексної довгострокової візії, яка передбачає інституційну спроможність митної служби адаптуватися до змін, впливати на зовнішнє середовище через публічну політику та забезпечувати сталий розвиток країни в умовах глобальної конкуренції.

Імплементація сучасних підходів до стратегічного планування передбачає також залучення інструментів системного аналізу, сценарного моделювання та управління ризиками, що дозволяє зменшити вплив невизначеності та

забезпечити стійкість до зовнішніх викликів. У цьому контексті митна служба виступає не лише як суб'єкт адміністрування, а як провідник державної стратегії розвитку зовнішньої торгівлі, інтеграції та безпеки.

У сучасних умовах стратегічне планування в митній сфері стикається з низкою системних викликів, які ускладнюють формування ефективної, гнучкої та відповідальної державної політики. Ці виклики мають як інституційну, так і технологічну природу, і значною мірою зумовлюються зовнішньополітичним контекстом, внутрішньою нормативною нестабільністю та дефіцитом ресурсного потенціалу.

Однією з ключових проблем залишається складність міжвідомчої координації. Митна система функціонує у взаємодії з цілою низкою державних структур: Державною податковою службою, правоохоронними органами, Міністерством економіки, СБУ, а також міжнародними інституціями. Відсутність єдиної інтегрованої платформи прийняття рішень, дублювання функцій та відмінності у стратегічних пріоритетах часто призводять до фрагментарності політики, що суперечить принципам системного планування.

Іншим чинником, що перешкоджає реалізації стратегічних підходів, є нестабільність нормативно-правового поля. Часті зміни у митному законодавстві, зокрема в умовах адаптації до норм Європейського Союзу, з одного боку, вказують на прагнення гармонізувати регулювання, а з іншого – створюють ситуацію невизначеності для суб'єктів ЗЕД, що унеможливорює довгострокове стратегічне прогнозування.

Важливою проблемою залишається дефіцит висококваліфікованих кадрів, особливо у сфері цифрової трансформації, аналізу даних, управління ризиками та стратегічного планування. Плинність персоналу, недостатній рівень підготовки до роботи з новітніми інформаційними системами, а також вразливість до корупційних ризиків знижують інституційну спроможність митної системи реалізовувати комплексні стратегії.

Окремим напрямом викликів є необхідність інтеграції цифрових інструментів у всі рівні стратегічного планування. Мова йде не лише про

автоматизацію процедур декларування чи контрольних функцій, а й про впровадження аналітичних систем підтримки прийняття рішень, інструментів моніторингу ефективності політики та взаємодії з громадськістю.

У цьому контексті важливою тенденцією стає трансформація моделі стратегічного управління. Стратегічне планування у митній сфері має рухатися від моделі жорсткої централізованої «керованості» до моделі «врядування», яка передбачає активну участь громадськості, бізнес-асоціацій, професійних об'єднань у формуванні митної політики. Такий підхід забезпечує підзвітність, відкритість і прозорість процесів ухвалення рішень, а також сприяє підвищенню довіри до державних інституцій [15, с. 384-389].

Особливої актуальності виклики стратегічного планування набувають в умовах воєнного стану, коли митна політика перетворюється на інструмент забезпечення національної безпеки, мобілізації ресурсів та підтримки критично важливих галузей. Виникає потреба гнучкості митних процедур і швидкої адаптації до змін у логістиці, зовнішньоторговельних потоках, а також у безпековому середовищі. Йдеться про забезпечення ефективного переміщення товарів подвійного призначення, захист внутрішнього ринку, боротьбу з контрабандою, а також прискорену адаптацію процедур до потреб оборонної промисловості [17, с. 143-147].

Таким чином, стратегічне планування в митній сфері сьогодні не може бути розглянуте лише як інструмент управління в межах звичайного адміністративного циклу. Воно стає механізмом адаптивної публічної політики, який поєднує інституційну гнучкість, технологічну модернізацію та демократичну участь у виробленні рішень.

У світовій практиці митне стратегічне планування базується на принципах ризик-менеджменту, цифровізації, партнерства з бізнесом та гармонізації процедур. Ефективне стратегічне планування в податковій та митній сфері можливе лише за умови інтеграції з іншими управлінськими процесами, включаючи бюджетне планування, кадрову політику та моніторинг результативності.

Ключовими міжнародними орієнтирами у сфері стратегічного митного планування виступають стандарти Всесвітньої митної організації, концепції «Єдиного вікна», «інтелектуальної митниці», а також принципи прозорості, спрощення процедур та орієнтації на клієнта [18, с. 141-149].

В умовах зростаючої глобальної нестабільності, трансформацій економічного середовища та викликів воєнного часу стратегічне управління в митній сфері набуває визначального значення. Митна служба, як ключовий інститут державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, повинна не лише забезпечувати фіскальну функцію, а й виступати активним суб'єктом публічної політики, орієнтованої на розвиток міжнародної торгівлі, безпекову стабільність та інституційну стійкість.

Ефективне стратегічне управління в митній системі України має ґрунтуватися на низці базових принципів, які забезпечують узгодженість дій, легітимність управлінських рішень та підвищення довіри з боку суспільства і бізнес-спільноти. Насамперед, це відкритість – доступність стратегічних документів, процесу їх розробки та обґрунтування для широкого кола стейкхолдерів. Така відкритість є необхідною умовою формування демократичної моделі врядування, що передбачає участь громадськості та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у формуванні митної політики.

Другим важливим принципом виступає прозорість, що передбачає чітко визначені механізми ухвалення стратегічних рішень, обґрунтованість стратегічних пріоритетів, наявність чітких процедур моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегії. Прозорість є дієвим інструментом антикорупційної політики та підвищення легітимності митної служби в очах громадськості.

Принцип ефективності передбачає раціональне використання ресурсів, орієнтацію на досягнення конкретних, вимірюваних цілей та постійну оптимізацію управлінських процесів. В умовах обмеженого фінансування та високих суспільних очікувань, стратегія митної служби має бути заснована на пріоритетності, доцільності та об'єктивній оцінці впливу запланованих заходів.

Не менш важливим є принцип співпраці з бізнес-спільнотою. В умовах глобалізації митна система не може функціонувати як ізольований адміністративний інститут. Ефективне стратегічне планування вимагає постійного діалогу з представниками бізнесу, які безпосередньо взаємодіють з митними органами. Така співпраця дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти, адаптувати стратегію до потреб економіки та забезпечити баланс між контролем і сприянням торгівлі.

Сучасне стратегічне управління митною системою має також відповідати вимогам динамічності. Це означає, що стратегія не повинна залишатися статичним документом, створеним на декілька років наперед без можливості перегляду. Вона має бути гнучким інструментом, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі: геополітичних обставинах, трансформаціях у міжнародній торгівлі, появі нових ризиків, технологічних інноваціях тощо. Динамічне стратегічне управління передбачає механізми регулярного перегляду цілей, оновлення індикаторів, гнучке бюджетування та перегляд операційних пріоритетів залежно від контексту.

Таким чином, успішне стратегічне управління в митній системі України повинно поєднувати інституційну сталість з адаптивністю до змін, законодавчу визначеність з оперативною гнучкістю, а також владну відповідальність з суспільною участю. Це дозволить забезпечити баланс між національними інтересами, євроінтеграційними прагненнями та потребами сучасного бізнес-середовища [19, с. 69-72].

Існує кілька ключових теоретичних підходів до стратегічного планування, кожен з яких пропонує свій набір принципів, інструментів та методик. Теоретичне підґрунтя стратегічного планування у митній сфері базується на низці парадигм, кожна з яких пропонує унікальний підхід до розробки, реалізації та оцінювання стратегій.

У науковій літературі стратегічне планування розглядається крізь призму кількох концептуальних підходів, кожен з яких має свої особливості, переваги та сфери застосування. У контексті митної системи України доцільно розглянути

п'ять основних підходів: класичний, процесний, ресурсний, стратегічного вибору та еволюційний. Їхня адаптація до завдань митної політики дозволяє вибудувати гнучку й водночас обґрунтовану систему стратегічного управління.

Класичний або раціональний підхід бере свій початок із праць А. Чандлера, І. Ансоффа та Г. Мінцберга. Він передбачає логічну, послідовну розробку стратегії, що ґрунтується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Основними етапами виступають: формулювання місії та бачення, встановлення стратегічних цілей, аналіз факторів впливу, оцінка ресурсів, розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимального шляху розвитку. У митній сфері класичний підхід дозволяє забезпечити довгострокову орієнтацію діяльності митних органів, визначити пріоритети реформування, сприяти структурній модернізації митної системи відповідно до цілей національної економічної політики. Особливо ефективним цей підхід є у стабільних умовах, коли можливе прогнозування розвитку подій на середньо- та довгострокову перспективу.

Процесний (інкрементальний) підхід, запропонований Ч. Ліндбломом та Д. Куінном, базується на ідеї поступовості змін, адаптації до непередбачуваного середовища та обмеженості ресурсів. Стратегія розглядається як результат низки невеликих, взаємопов'язаних рішень, що приймаються в повсякденному управлінні.

У митному контексті процесний підхід виявляється у можливості швидкого реагування на зміни у законодавстві, зовнішньоторговельному балансі, викликах безпеки, впровадженні нових технологій або зміні політичної ситуації. Такий підхід особливо актуальний для воєнного часу або кризових ситуацій, коли потрібна оперативність рішень і постійне коригування стратегії.

Ресурсний підхід (Resource-Based View), сформульований у працях Б. Вернерфельта та Д. Барні, акцентує увагу на внутрішніх ресурсах як джерелі стійкої конкурентної переваги. Стратегія у цьому випадку ґрунтується не лише на зовнішніх викликах, а насамперед на здатності митної системи мобілізувати власний потенціал. До таких ресурсів у митній сфері належать:

- людський капітал – професійно підготовлені митники, експерти з аналізу ризиків, технічні фахівці;
- інформаційні технології – автоматизовані системи обміну даними, програмне забезпечення для контролю, аналітичні платформи;
- організаційна культура – прозорість, ефективність, доброчесність;
- матеріально-технічна база – інфраструктура митних пунктів, технічні засоби огляду та контролю.

Ефективна стратегія передбачає не лише ідентифікацію та облік цих ресурсів, а й їхню оптимізацію, розвиток і стратегічне комбінування.

У межах підходу стратегічного вибору (Strategic Choice Approach), розробленого Дж. Чілдом та Д. Пью, підкреслюється провідна роль суб'єктивного управлінського вибору у формуванні стратегії. Керівництво виступає активним агентом змін, а не лише реагує на зовнішні впливи. У митному управлінні це означає підвищену відповідальність за ухвалення рішень, потребу в лідерстві та стратегічному баченні. В умовах швидкоплинного середовища, багатовекторного впливу міжнародних організацій та високих очікувань бізнесу стратегія митної служби повинна формуватися як відповідь на амбітні завдання, що вимагають мобілізації ресурсів, обґрунтування змін і консолідації зусиль стейкхолдерів.

Еволюційний (інституційний) підхід, що спирається на ідеї Р. Нельсона та С. Вінтера, трактує стратегічне управління як результат поступової адаптації до змін середовища через нагромадження досвіду, використання організаційної пам'яті та ефективних практик.

У митній сфері еволюційний підхід дозволяє здійснювати безперервне вдосконалення управлінських процесів без радикального перегляду всієї стратегії. Зміни відбуваються шляхом відбору кращих практик, відмови від неефективних процедур, розвитку внутрішніх стандартів і норм. Це особливо важливо в умовах інституційної інерції, коли митна служба функціонує у складній системі нормативно-правових обмежень і процедур [20, с. 28-31].

Жоден із наведених підходів не є універсальним. У практиці стратегічного планування митної системи України доцільним є інтеграційний підхід, який поєднує системність класичного підходу, гнучкість процесного, ресурсну орієнтацію RBV, лідерську складову підходу стратегічного вибору та інституційну сталість еволюційного підходу. Такий синтез дозволяє зберегти стратегічну цілісність, адаптуватися до змін, ефективно використовувати внутрішній потенціал та забезпечити сталість і результативність державного регулювання у митній сфері.

Використання наведених теоретичних основ створює передумови для формування стратегій, здатних забезпечити конкурентоспроможність митної системи України на міжнародному рівні, сприяти реалізації євроінтеграційних прагнень та зміцнити економічну безпеку держави.

У рамках стратегічного підходу домінує ідея передбачення змін і формування відповідної моделі дій. Таким чином, стратегічне планування в митній сфері постає як інструмент системного управління, здатний забезпечити послідовність реформ, координацію дій між різними інституціями та підвищення результативності функціонування митної служби.

Ключовими рисами стратегічного планування, згідно з концептуальними підходами, є:

- системність, що передбачає узгодженість цілей, інструментів і ресурсів;
- адаптивність, як здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики;
- орієнтація на результат, що фокусується не лише на процесах, але й на досягненні конкретних стратегічних цілей.

В умовах глобалізації та інтеграції митне стратегування повинно враховувати багаторівневу взаємодію: міждержавну (євроінтеграційні процеси), внутрішньоорганізаційну (координація між підрозділами), а також взаємодію з бізнес-середовищем і громадськістю. Зростаюча складність середовища вимагає переходу до так званої «інтелектуальної моделі планування», яка базується на даних, прогнозах та участі широкого кола стейкхолдерів [21, с. 33-52].

Визначальною тенденцією є зміщення фокусу з управління за результатами минулих періодів на управління майбутніми ризиками та можливостями. У цьому контексті стратегічне планування в митній системі України має не лише слугувати інструментом впровадження реформ, але й механізмом формування стабільного інституційного середовища.

1.3 Досвід розвитку митних адміністрацій країн ЄС

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції економічних систем особливого значення набуває аналіз зарубіжного досвіду організації стратегічного планування у митній сфері. Країни Європейського Союзу демонструють приклад високого рівня інституційного забезпечення, нормативного регулювання та інструментального наповнення процесів стратегічного управління митними адміністраціями. Однією з ключових переваг функціонування європейської митної системи є її комплексний характер, що поєднує централізовану координацію з боку інституцій ЄС та децентралізовану реалізацію на рівні національних митних служб держав-членів.

Центральним органом, відповідальним за формування єдиної митної політики ЄС, є Генеральний директорат з питань оподаткування і митного союзу Європейської Комісії (DG TAXUD). Ця структура виконує стратегічну функцію координації й управління, формуючи нормативно-правову базу митного регулювання, забезпечуючи уніфікацію митних процедур, розвиток цифрових інструментів та впровадження інтегрованих підходів до управління ризиками у межах Європейського митного союзу [22].

Одним із фундаментальних документів, що закріплює правові та організаційні засади митної діяльності в ЄС, є Митний кодекс Європейського Союзу (Регламент (ЄС) № 952/2013) [23]. Він встановлює єдині правила митного оформлення, класифікації товарів, визначення митної вартості, адміністрування мит, а також механізми реалізації фіскальної та контрольної функцій на всій території ЄС. Кодекс виступає нормативним каркасом, що забезпечує однакові

умови для економічних операторів та узгодженість дій митних органів країн-членів.

Ще одним ключовим інструментом є New Computerised Transit System (NCTS) – нова комп'ютеризована транзитна система, яка функціонує на міждержавному рівні та забезпечує електронне оформлення транзитних операцій у режимі реального часу. Завдяки використанню цієї системи досягається високий рівень оперативності, прозорості та взаємного контролю за транзитними переміщеннями в межах єдиного митного простору ЄС [24].

У рамках реалізації стратегії цифровізації та уніфікації митних процедур у Європейському Союзі однією з ключових інноваційних ініціатив є NCTS. Вона запроваджена як частина спільної транзитної процедури для країн-членів ЄС, а також для країн ЄАВТ, Туреччини, Північної Македонії, Сербії, Великої Британії та України (з 2022 року у статусі асоційованого члена системи).

NCTS забезпечує електронне управління транзитними операціями в режимі реального часу, автоматизуючи обмін інформацією між митними органами країн-учасниць. Система створює передумови для підвищення ефективності транзитного контролю, зменшення ризиків порушень, пришвидшення товарообігу та мінімізації часу на оформлення. У рамках NCTS митна декларація подається в електронній формі (замість паперових документів), а статус вантажу супроводжується через всю транзитну траєкторію за допомогою унікального референсного номера – MRN (Movement Reference Number).

Ключові переваги системи:

- гармонізація транзитних процедур на міжнародному рівні;
- скорочення витрат часу та коштів для бізнесу через автоматизацію процесів;
- підвищення прозорості та зменшення можливостей для зловживань;
- покращення управління ризиками за рахунок наявності повної аналітики щодо переміщення товарів.

NCTS є одним із прикладів практичної реалізації єдиної митної політики

ЄС, де цифровізація виступає не просто як технічний інструмент, а як стратегічна платформа для інтеграції та модернізації митного адміністрування. Запровадження Україною NCTS з 2022 року (у рамках приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту) розглядається як крок до поглиблення інтеграції з Митним союзом ЄС та імплементації європейських стандартів управління [24].

Завдяки цим інституційним і технічним інструментам, стратегічне планування в митних службах країн Європейського Союзу реалізується на засадах системності, прогнозованості та високої технологічності. Централізоване планування, яке здійснюється DG TAXUD, сприяє гармонізації політичних, економічних та адміністративних процесів у митній сфері, водночас забезпечуючи адаптацію стратегій до специфіки національних контекстів. Така модель управління дозволяє ефективно інтегрувати функції фіскального контролю, сприяння торгівлі та безпеки кордонів у рамках єдиної митної політики ЄС, що є цінним орієнтиром для України на шляху до поглибленої інтеграції з європейською спільнотою.

Ефективність стратегічного управління у сфері митної політики Європейського Союзу забезпечується не лише наявністю єдиної інституційної архітектури, а й впровадженням спеціальних планово-програмних документів. До ключових інструментів, які визначають пріоритети та напрямки розвитку митного адміністрування в ЄС, належать Митний план дій Європейського Союзу на 2020–2025 роки (Customs Action Plan) та багаторічні програми Customs 2020 і Customs 2025. Ці документи формують стратегічну основу європейської митної політики, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості, безпеки та цифровізації митних процесів у державах-членах.

У вересні 2020 року Європейська Комісія затвердила Митний план дій на 2020–2025 роки як програму комплексної модернізації митної системи Європейського Союзу [25]. У документі задекларовано стратегічні пріоритети реагування на низку глобальних викликів: стрімкий розвиток електронної комерції, зростання загроз тероризму та транскордонної злочинності,

розширення обсягів міжнародної торгівлі, а також потребу у цифровій трансформації митних процедур і взаємодії.

Основні стратегічні напрямки Плану дій включають:

- створення єдиного митного аналітичного хмарного середовища (EU Customs Data Hub), що забезпечує ефективну інтеграцію національних баз даних та інструментів аналітики для виявлення ризиків, попередження порушень і координації митного контролю;

- впровадження нової архітектури ІТ-систем ЄС, яка дозволяє здійснювати обмін митними даними в реальному часі між адміністраціями держав-членів;

- підтримка партнерства з бізнесом шляхом розвитку інституту авторизованих економічних операторів (АЕО), що передбачає надання пільг і спрощень для надійних учасників зовнішньоекономічної діяльності;

- посилення боротьби з контрабандою та шахрайством через координацію спільних дій митниць та органів антикорупційного контролю (у тому числі через механізми OLAF, Surveillance 3, система обміну інформацією між митницями ЄС та митним слідством).

Зазначений План ґрунтується на принципах синергії між інституціями ЄС і національними адміністраціями, де цифровізація розглядається як ключовий механізм модернізації та стандартизації митної політики на європейському рівні [25].

Іншим важливим компонентом європейського стратегічного планування у митній сфері є багаторічні фінансові програми Customs, які забезпечують підтримку інституційного розвитку, підвищення кваліфікації персоналу, модернізацію ІТ-інфраструктури та зміцнення взаємодії між митними органами країн ЄС.

Програма Customs 2020 (2014–2020) була спрямована на консолідацію митного простору, підтримку спільних заходів з боротьби з шахрайством, впровадження інноваційних технологій та гармонізацію процедур [26].

Її логічним продовженням стала програма Customs 2021–2027, яка враховує сучасні виклики та ставить акцент на інтелектуальне управління митними процесами, системне управління ризиками, застосування штучного інтелекту (AI) та Big Data у митному контролі [27].

Ключові напрямки Програми включають:

- розвиток спільних навчальних платформ, симуляцій та обмінів досвідом для співробітників митних адміністрацій;

- спільну розробку та впровадження IT-рішень, серед яких: ICS2 (Import Control System 2) – удосконалена система попереднього контролю ввезення; AES (Automated Export System) – автоматизована система експорту; CDS (Customs Decisions System) – централізована система управління адміністративними рішеннями;

- цифрові платформи для координації та моніторингу – CCN/CSI, eCustoms, Surveillance 3.

Окрім технічної модернізації, програма підкреслює важливість екологічної та соціальної відповідальності митної політики, зокрема шляхом контролю за товарами, що можуть нести загрозу навколишньому середовищу або порушувати права споживачів [27].

Однією з визначальних рис стратегічного управління в митній сфері Європейського Союзу є системне впровадження інтегрованого підходу до управління ризиками, що поєднується з принципами цифрової трансформації та прозорості державного регулювання. Така модель базується на визнанні потреби в ефективному балансі між митним контролем, спрощенням процедур та безпековими вимогами, що особливо актуально в умовах зростаючого обсягу міжнародної торгівлі, розвитку електронної комерції та глобалізації ланцюгів постачання.

Інтегроване управління ризиками (Integrated Risk Management) у митному адмініструванні ЄС ґрунтується на принципі випереджального аналізу ризиків, що передбачає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками ще до фактичного переміщення товарів. На рівні Європейського Союзу цей підхід реалізується

через:

- систему управління ризиками ЄС (Common Risk Management Framework – CRMF) – спільну концептуальну основу, що дозволяє координувати національні ризик-стратегії у межах спільної митної території;
- інформаційно-аналітичну інфраструктуру, зокрема систему Import Control System 2 (ics2), яка забезпечує попередній електронний обмін інформацією про товари, що ввозяться до ЄС;
- профілювання учасників ЗЕД за критеріями відповідальності, надійності та ризиків, що дає змогу запроваджувати диференційований рівень контролю.

Метою інтегрованого управління ризиками є зменшення адміністративного навантаження на добросовісний бізнес, з одночасним посиленням нагляду за ризиковими постачаннями. Цей підхід дозволяє не лише оптимізувати контроль, а й зміцнити довіру до митної системи з боку суспільства та економічних агентів [28].

Цифрова трансформація є стрижнем стратегічної модернізації митниць країн ЄС. Європейська митна система послідовно реалізує політику e-Customs, що передбачає повну електронізацію процесів: від декларування до прийняття митних рішень, з використанням інтероперабельних ІТ-систем на рівні ЄС. Основні цифрові елементи включають:

- EU Customs Single Window Environment – єдиний цифровий інтерфейс для взаємодії бізнесу з різними органами влади під час переміщення товарів;
- CDS (Customs Decisions System) – централізована платформа для подачі, розгляду та зберігання митних рішень у єдиному форматі;
- Системи обміну митною інформацією (CCN/CSI, Surveillance 3) – забезпечують безперебійний обіг даних між митними органами держав-членів;
- Впровадження елементів штучного інтелекту (AI) та Big Data у процеси аналізу ризиків і виявлення порушень [29].

Водночас Європейська Комісія через програму Customs 2025 підтримує розвиток національних цифрових спроможностей, зокрема через спільне фінансування інноваційних рішень та хмарних технологій.

Прозорість є засадничим принципом функціонування митного союзу ЄС. Вона забезпечується через:

- Єдиний інформаційний простір ЄС, у якому бізнес має доступ до нормативно-правових актів, рішень та інструкцій митних органів;
- Платформи для консультацій з бізнесом, як-от Європейський форум митниці та торгівлі (Customs & Trade Contact Group), що дають змогу залучати стейкхолдерів до формування митної політики;
- Використання публічних моніторингових інструментів, які дають змогу оцінити ефективність митної діяльності (зокрема в рамках Performance Measurement Framework, що використовується DG TAXUD).

Стратегічний курс Європейського Союзу у сфері митного адміністрування зосереджений на інституційній інтеграції, технологічній інноваційності та управлінській відкритості, що дозволяє забезпечити високий рівень адаптивності, безпеки та ефективності у складному середовищі міжнародної торгівлі.

У рамках вступу до Європейського Союзу країни Центральної та Східної Європи протягом останніх двох десятиріч інтенсивно реформували митні адміністрації, орієнтуючись на гармонізацію законодавства, інституційну спроможність та цифровізацію процедур.

Польща, Литва й Румунія, готуючись до приєднання до ЄС у 2004–2007 роках, провели реформу національного митного законодавства з метою привести його у відповідність до Митного кодексу ЄС. Адаптаційний процес охоплював впровадження стандартів перевірки товарів, узгодження митних тарифів, класифікації, визначення митної вартості та управління ризиками відповідно до УСС. Цей перехід включав також реформу процедурного регулювання транзиту, перегляд митної документації та відповідних ІТ-систем.

Інституційне посилення країн-членів відбувалося за підтримки ЄС через механізми Twinning і TAIEХ. У Польщі, Литві та Румунії реалізовані численні проєкти, спрямовані на розбудову експертного потенціалу, вдосконалення внутрішніх регламентів та створення механізмів спільної діяльності з

інституціями ЄС. Зокрема, ініціативи Twinning передбачали залучення експертів із країни-члена для роботи безпосередньо у країнах-бенефіціарах, що дозволяло реалізувати принцип «learning by doing» та забезпечити передачу практичних навичок. За даними DG NEAR, за понад 25 років реалізовано понад 2 800 Twinning-проектів, включно з 285 у Румунії та 217 у Польщі [30].

Значний внесок цих програм полягав у підготовці кадрів (митних аналітиків, фахівців з контролю ризиків), у створенні внутрішньої державної спроможності щодо модернізації процедур і інформаційної інфраструктури.

Одним із ключових елементів модернізації митної інфраструктури країн Східної Європи була побудова Національних автоматизованих програмних Інформаційних систем митниці (NAP). Ці системи, інтегровані з платформами ЄС, забезпечують електронну подачу декларацій, обмін даними між митницями, банками, фіскальними та іншими службами, а також підвищення оперативності процедур.

Іншим центральним елементом інтеграційної моделі стала реалізація NCTS (New Computerised Transit System) – єдиної комп'ютеризованої транзитної платформи, що охопила Польщу, Литву, Румунію ще до офіційного приєднання до Конвенції спільного транзиту. Впровадження NCTS сприяло уніфікації транзитних процедур, електронному моніторингу вантажів за MRN (Movement Reference Number), обміну інформацією в режимі реального часу й посиленню митного контролю.

Досвід Польщі, Литви та Румунії демонструє успішну синтезу адаптації законодавства, розвитку інституційної спроможності та інтеграції цифрових інструментів як складових євроінтеграційної трансформації митної політики. Методи, що довели свою ефективність у цих країнах, можуть стати опорними елементами стратегічного курсу модернізації митної служби України.

Україна вже пройшла значний шлях гармонізації митної політики з європейськими стандартами, запровадивши ключові положення Митного кодексу ЄС у національне законодавство та розгорнувши перші пілотні проекти з електронного транзиту на платформі NCTS. За підтримки ЄС у рамках програм

Twinning і TAIEХ створено мережу фахових центрів із управління ризиками, а також проведено численні тренінги для підвищення кваліфікації митних аналітиків [31]. Триває впровадження національної системи електронного декларування UAEDS, інтегрованої з європейським Customs Data Hub, що вже дозволяє пришвидшити митні процедури та підвищити прозорість адміністрування.

Водночас Україна стикається з низкою невирішених завдань. Підзаконні акти, необхідні для повної імплементації єдиного митного кодексу, потребують подальшого доопрацювання, а ресурси Державної митної служби залишаються обмеженими, особливо в умовах воєнного стану. Налагодження повноцінного обміну даними в режимі реального часу та розширення статусу уповноважених економічних операторів потребує консолідованого бачення і координації на найвищому державному рівні. Попри це, започатковані цифрові ініціативи та співпраця з міжнародними партнерами створюють міцну основу для завершення євроінтеграційних перетворень і виходу на рівень передових митних адміністрацій ЄС.

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано, що митна система є багатофункціональним інститутом, який забезпечує регуляцію зовнішньої торгівлі, захист економічних інтересів держави, безпеку та стратегічний розвиток. Вона не лише забезпечує надходження до бюджету за рахунок митних платежів, а й сприяє захисту національної економічної безпеки, підтримці зовнішньоекономічної діяльності та інтеграції України в глобальні ланцюги постачання. Модернізація цієї системи, зокрема через цифрову прозорість, ризик-орієнтований контроль і європейську гармонізацію процедур, є передумовою для підвищення її ефективності та ролі як стратегічного елементу державного суверенітету.

Стратегічне планування митної діяльності має поєднувати п'ять ключових парадигм управління: класичний (раціональний) для довгострокового бачення,

процесний (інкрементальний) для швидкої адаптації, ресурсний (RBV) для мобілізації внутрішніх переваг, підхід стратегічного вибору для лідерських рішень та еволюційний для поступового вдосконалення. Інтеграція цих підходів, доповнена інструментами сценарного моделювання, управління ризиками й технологічного моніторингу, дозволяє митній службі не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати проактивну, гнучку та стійку до криз стратегію.

Проаналізовано передовий досвід ЄС: централізовану координацію DG TAXUD, єдиний Митний кодекс та комп'ютеризовані системи (NCTS, ICS2, CDS), які забезпечують транскордонне обмін інформацією та уніфікацію процедур. Європейські програми Customs 2020/2025 і Customs Action Plan визначають пріоритети цифровізації, управління ризиками, партнерства з бізнесом (AEO) та прозорості. Цей комплексний підхід служить ідеальною моделлю для України, оскільки поєднує інституційну гармонізацію, технологічні інновації й публічну підзвітність у стратегічному розвитку митної сфери.

2. СТАН І ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Оцінка діяльності митної служби України

Оцінювання ефективності функціонування митної служби є важливою складовою аналізу економічної та інституційної спроможності держави у сфері зовнішньоекономічного регулювання. У сучасних умовах митниця виконує не лише фіскальні завдання, а й дедалі більше інтегрується в систему забезпечення національної безпеки, сприяння міжнародній торгівлі, цифровізації державного управління та адаптації до європейських стандартів. Відповідно, для всебічної оцінки діяльності Державної митної служби України (ДМСУ) доцільно використовувати комплекс показників, що охоплюють як обсяги митних надходжень, так і якісні індикатори ефективності, прозорості, швидкості процедур та рівня цифрової готовності.

Обсяги митних надходжень є одним із ключових індикаторів ефективності митної служби та важливим елементом фіскальної політики. Аналізуючи їх динаміку, можна оцінити, як митна адміністрація реагувала на зовнішні виклики (пандемія, військова агресія) і наскільки спроможною є в умовах адаптації до змін.

У період 2020–2025 років Україна зіткнулася з низкою викликів, зокрема економічною кризою, викликаною пандемією COVID-19, повномасштабним вторгненням російської федерації у 2022 році, а також необхідністю адаптації до воєнного стану. Ці фактори суттєво вплинули на структуру зовнішньої торгівлі, обсяги імпорту та, відповідно, митні надходження.

Динаміка митних надходжень в Україні у період 2019–2025 рр. свідчить про значну варіативність у виконанні запланованих обсягів доходів до бюджету. Аналіз показників за основними складовими митних платежів (ввізного мита, акцизного податку із ввезених підакцизних товарів та податку на додану вартість (ПДВ) із ввезених товарів) дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій і

викликів у діяльності Державної митної служби України (таблиця 2.1) [32].

Таблиця 2.1 – Надходження від митних платежів (2019–2025)

Показник	Рік	Заплановано (млрд грн)	Виконано (млрд грн)	Виконання (%)
Ввізне мито	2019	29.7	29.9	100.7
	2020	28.3	30.2	106.7
	2021	33.5	36.9	110.1
	2022	35.6	23.3	65.4
	2023	35.2	39.6	112.5
	2024	48.3	43.5	90.1
Акцизний податок із ввезених підакцизних товарів	2019	44.3	53.5	120.8
	2020	53.3	57.8	108.4
	2021	56.9	79.6	139.9
	2022	76.0	41.7	54.9
	2023	79.9	74.8	93.6
	2024	104.0	96.7	93.0
ПДВ із ввезених товарів	2019	321.2	289.8	90.2
	2020	303.8	274.1	90.2
	2021	370.7	380.7	102.7
	2022	429.1	253.1	59.0
	2023	394.9	366.2	92.7
	2024	506.4	424.0	83.7

У період 2019–2021 рр. показники виконання плану стабільно перевищували 100%. Зокрема, у 2021 році фактичні надходження склали 36,9 млрд. грн. (110,1% від плану), що свідчить про ефективне адміністрування мита. Однак у 2022 році, на тлі початку повномасштабної війни, відбулося різке зниження надходжень – лише 65,4% виконання плану. Цей спад пояснюється падінням зовнішньоекономічної активності, критичними змінами у логістичних ланцюгах та пільговим митним режимом для імпортованих товарів оборонного призначення. У 2023 році надходження значно зросли – 39,6 млрд грн (112,5%), що свідчить про часткове відновлення митного контролю та зростання обсягів імпорту. У 2024 році (січень–листопад) зафіксовано виконання на 90,1% (43,5 млрд грн із запланованих 48,3), що демонструє стабілізацію. На 2025 рік заплановано значне зростання зборів: до 59,2 млрд грн.

Найвищі темпи перевиконання планів акцизних зборів спостерігалися у

2019–2021 рр. Проте у 2022 р. надходження знизилися до 54,9%, що є прямим наслідком обмеження торгівлі підакцизними товарами, зокрема паливом та алкоголем. У 2023 р. рівень виконання сягнув 93,6%, а за 11 місяців 2024 р. – 93% від плану. Це свідчить про поступове повернення митниці до функцій фіскального контролю та підвищення прозорості ввезення підакцизної продукції.

ПДВ традиційно є головним джерелом митних надходжень. У 2019–2021 рр. надходження були високими. Війна спричинила рекордне падіння: у 2022 р. фактично зібрано лише 253,1 млрд. грн. із запланованих 429,1 (59%). Водночас у 2023 р. рівень виконання повернувся до 92,7%, а за січень–листопад 2024 р. – 83,7%. Заплановані 593,8 млрд. грн. надходжень ПДВ на 2025 рік вказують на амбітні цілі з урахуванням очікуваного зростання імпорту.

Основну частину митних платежів традиційно забезпечує податок на додану вартість з імпортних товарів (близько 75–80% сукупних надходжень), меншу – акциз з ввезених підакцизних товарів (10–15%) та власне ввізне мито (5–10%) [32].

Починаючи з 2022 року, митна система зіткнулася з безпрецедентними викликами, що спричинили короткострокове падіння фіскальної ефективності. Разом із тим, уже у 2023–2024 рр. відзначається поступове зростання індикаторів, що свідчить про адаптаційний потенціал митної служби. Збереження цієї динаміки потребує інституційного укріплення, цифровізації, прозорості процедур і координації з іншими органами влади. До ключових груп факторів, що визначали динаміку фіскальних надходжень від діяльності митних органів, слід віднести макроекономічні умови, законодавчі зміни, наслідки воєнного стану, а також рівень ефективності адміністрування митних платежів:

- макроекономічні фактори. Значним чином на формування обсягів митних платежів впливали обсяги імпорту, валютні коливання та цінова кон'юнктура на світових ринках. У 2022 році спостерігалось різке скорочення імпорту внаслідок повномасштабного вторгнення росії, що призвело до падіння митних надходжень;

- законодавчі зміни. Істотний вплив на обсяги надходжень справили

законодавчі рішення, прийняті в умовах воєнного стану, зокрема запровадження у 2022–2023 роках податкових пільг на імпорту гуманітарної допомоги, товарів оборонного та критичного призначення. Також було реалізовано заходи щодо спрощення митних процедур з метою прискорення переміщення товарів у критичних умовах, що хоча й зменшило тривалість оформлення, але певною мірою ускладнило контроль за повнотою нарахування податкових зобов'язань;

– наслідки воєнного стану. У 2022 році блокада морських портів та порушення сухопутних логістичних маршрутів суттєво скоротили обсяги імпорту, насамперед товарів широкого вжитку. У структурі ввезення зростає частка товарів військового призначення, гуманітарної допомоги та медичних засобів, які в основному звільнялися від оподаткування. Це обмежило фінансовий потенціал митниці, попри її зростаючу роль у забезпеченні національної безпеки.

– адміністрування митних платежів. Важливу роль у цьому процесі відіграло впровадження автоматизованих систем управління ризиками, цифрових сервісів та платформи «Єдине вікно». Ці інструменти сприяли пришвидшенню процедур оформлення вантажів, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню точності нарахування митних платежів. Зокрема, посилення контролю за визначенням митної вартості дозволило знизити рівень заниженого декларування імпортованих товарів, що позитивно вплинуло на рівень надходжень до бюджету [33].

У першому півріччі 2025 року митні платежі досягли 318,5 млрд грн, що на 13,4% більше, ніж у 2024 році. Основними факторами зростання стали збільшення обсягів імпорту, підвищення митної вартості товарів і вдосконалення цифрових інструментів[34].

Для подальшого збільшення надходжень Україні необхідно зосередитися на цифровізації, оптимізації пільг і посиленні контролю за митними процедурами.

Індекс ефективності логістики (Logistics Performance Index, LPI), розроблений Світовим банком, є вагомим аналітичним інструментом для

оцінювання ефективності функціонування митних служб у міжнародному контексті. LPI не є щорічним показником. Його публікація здійснюється з періодичністю у 2-3 роки на основі широкомасштабних опитувань логістичних операторів і митних брокерів. Такий інтервал зумовлений складністю збору, обробки та верифікації даних. У зв'язку з пандемією COVID-19 звіт за 2021 рік не було оприлюднено. Динаміка логістичного індексу LPI України за 2010–2023 рр. наведена на рисунку 2.1 [35].

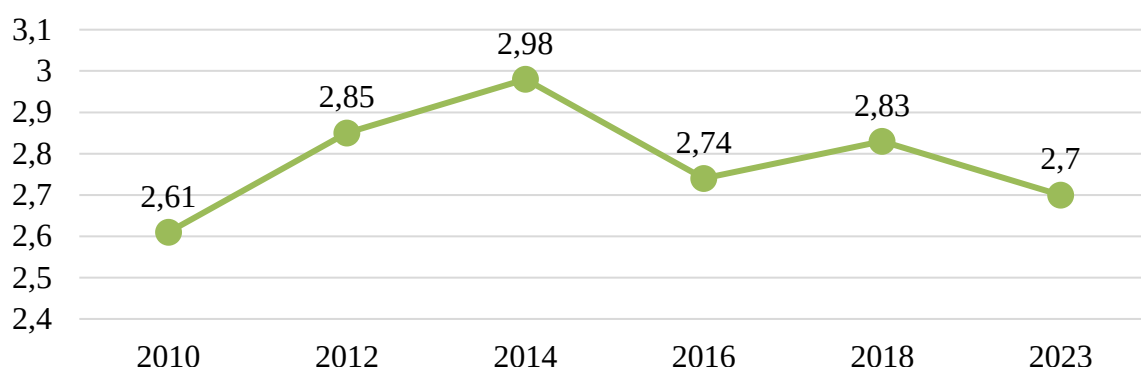


Рисунок 2.1 – Динаміка логістичного індексу LPI України за 2010–2023 рр.

Індекс охоплює різні аспекти логістики, зокрема митне адміністрування, інфраструктуру, своєчасність доставки, надійність послуг і відстежуваність товарів. Компонент «Митниця» безпосередньо відображає швидкість, прозорість і передбачуваність митних процедур. Показники України наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка окремих компонентів логістичного індексу LPI України (2012–2023 рр.)

Рік	Загальний бал LPI	Місце у рейтингу	Бал за компонентом «Митниця»	Місце за «Митниця»	Бал за «Своєчасність доставки»	Місце за «Своєчасність доставки»
2012	2.85	66	2.57	102	3.26	84
2014	2.98	61	2.63	94	3.43	78
2016	2.74	80	2.23	116	3.19	92
2018	2.83	66	2.52	66	3.34	72
2023	2.7	79	2.4	90	3.1	76

За останніми доступними даними LPI 2023 року Україна посіла 79-те місце серед 139 країн, отримавши загальну оцінку 2,70 бала з 5 можливих. Показник за компонентом «Митниця» становив 2,40 бала (90-те місце), що трохи нижче середніх значень для країн із подібним рівнем доходів і свідчить про помірну якість митного адміністрування. Для порівняння, у 2018 році аналогічний показник був 2,52 бала (66-те місце), що вказує на погіршення позицій, зумовлене впливом воєнного стану, деструкцією логістичних ланцюгів та зростанням ризиків при митному оформленні.

Разом із тим, компонент «Своєчасність доставки» у 2023 році оцінено на рівні 3,10 бала (76-те місце), що демонструє певну адаптивність митної системи до складних зовнішніх умов, зокрема здатність забезпечити пропуск товарів у прийнятні строки. Цей аспект особливо важливий для забезпечення безперервності постачання гуманітарних вантажів, продукції оборонного призначення та критичного імпорту [35].

Загальна динаміка індексу LPI у 2010-х роках свідчила про поступове вдосконалення митного адміністрування в Україні. Попри зовнішні виклики, митна система зберегла базову функціональність, що створює передумови для подальшої інтеграції до європейського митного простору.

Одним із ключових показників ефективності функціонування митної системи є середній час митного оформлення товарів, який безпосередньо впливає на швидкість здійснення зовнішньоекономічної діяльності, витрати бізнесу та загальну конкурентоспроможність національної економіки. В Україні протягом 2015–2021 років спостерігалася поступова тенденція до скорочення тривалості митних процедур. Зокрема, у 2021 році середній час митного оформлення імпоротної декларації становив близько 109 хвилин, тоді як експортної – приблизно 50 хвилин, що відповідало середньосвітовим значенням.

Навіть у 2022 році, попри введення воєнного стану та серйозні потрясіння у логістичних ланцюгах, митна система зберегла здатність забезпечувати оформлення вантажів у сталих часових межах. У 2022 році середній час оформлення імпоротної декларації склав близько 110 хвилин, а експортної – 49

хвилин. Така стабільність свідчить про відносну стійкість інституційного механізму митного адміністрування навіть в умовах надзвичайної ситуації.

Проте справжній прорив відбувся у 2023 році. За рахунок впровадження тимчасових спрощень для імпорту критичних товарів, цифровізації процедур та адаптації законодавства до умов війни, середній час митного оформлення імпорту скоротився в 3,4 рази – до приблизно 32 хвилин, а експорту – в 2,7 рази, до 18 хвилин. За даними Рахункової палати України, у 2023 році жодна імпортна операція не перевищила встановлених законодавством 4 годин, а переважна більшість декларацій опрацьовувалася у межах перших 30–40 хвилин після подачі. У порівнянні з середньосвітовими показниками (митне оформлення займає в середньому 1–2 години для експорту та 2–3 години для імпорту), українські показники демонструють вагомий прогрес та наближення до найкращих світових практик [36].

Таким чином, позитивна динаміка в частині скорочення часу митного оформлення в Україні у 2023 році є результатом одночасної дії кількох факторів: воєнного спрощення контролю, активної цифровізації (впровадження «Єдиного вікна», автоматизованих рішень), політичної волі до реформ та ефективного адміністрування. Однак у післявоєнний період, з поступовим поверненням повноцінних процедур контролю, можливе часткове зростання цього показника. Це вимагає системної роботи над збереженням досягнутого рівня ефективності та подальшим удосконаленням митних сервісів відповідно до європейських стандартів.

Ефективність митного контролю можна оцінити також за кількістю виявлених порушень митних правил. У 2024 році митниці Державної митної служби України виявили порушень митних правил на загальну суму понад 18 млрд. грн., що свідчить про посилення ефективності митного контролю та ризик-орієнтованого підходу до перевірок. Загалом за цей період було складено понад 33 тис. протоколів про порушення митних правил. У порівнянні з аналогічним періодом 2023 року (8,9 млрд. грн.) вартісний показник збільшився у 2 рази.

Значну частину загальної суми виявлених порушень становили: спроби незаконного переміщення валюти; виявлення наркотичних речовин та прекурсорів; спроби вивезення культурних цінностей та зброї; недекларування та заниження митної вартості товарів.

Крім того, митниці активно взаємодіяли з правоохоронними органами та міжнародними партнерами, зокрема, у межах обміну інформацією з OLAF (Європейським управлінням боротьби з шахрайством), FRONTEX та WCO (Всесвітня митна організація) [37].

Ефективність Держмитслужби України обмежується фрагментарністю реформ, що реалізуються без узгодженої системної стратегії. Низький рівень інституційної автономії служби унеможливорює реалізацію стабільної кадрової політики, формування довгострокових цілей та належного моніторингу виконання. Як підкреслює Інститут аналітики та адвокації, відсутність чітких індикаторів ефективності діяльності митниці ускладнює проведення її оцінювання відповідно до принципів доброго врядування [38].

Попри впровадження сучасних цифрових рішень, таких як система NCTS, електронні декларації, автоматизовані системи аналізу ризиків, проблеми координації між митницею, прикордонною службою та іншими інституціями залишаються актуальними. Це знижує ефективність контролю та створює передумови для порушення єдиної логіки митного адміністрування. Крім того, залишається низьким рівень прозорості, що зумовлює недовіру бізнес-середовища до Держмитслужби України.

Ще одним чинником, який стримує зростання ефективності, є відсутність інституційної відповідальності та підзвітності. У міжнародній практиці митні служби функціонують у межах чітко окреслених стратегічних рамок із регулярною звітністю за ключовими показниками діяльності (KPI), тоді як в Україні відповідні механізми поки не запроваджені в повному обсязі.

Оцінка ефективності Держмитслужби України на сучасному етапі демонструє помітний прогрес у цифровізації та технічному оновленні, проте значне відставання: у сфері управлінських підходів, прозорості, інституційної

спроможності та стратегічного планування. Подальше вдосконалення ефективності митної служби має ґрунтуватися на впровадженні європейських практик управління результатами, зміцненні незалежності ДМСУ та посиленні громадського контролю за її діяльністю [38].

Митниця відіграє стабільно важливу роль у формуванні державного бюджету, зокрема через значну частку митних надходжень у його доходній частині. Попри серйозні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, збоєм логістики та законодавчими змінами, митна служба продемонструвала здатність адаптуватися до змін середовища, зберігаючи відносну стабільність основних функціональних показників. Разом із тим, аналіз індикаторів ефективності – таких як середній час оформлення, динаміка митного індексу, оцінки міжнародних рейтингів та показники результативності контролю – засвідчує як позитивні зрушення, так і наявність проблемних зон. Ці результати свідчать про потенціал для подальшого вдосконалення інституційної спроможності та управлінських підходів у митній сфері.

2.2 Оцінка сервісності та цифрової трансформації митної служби України

В умовах сучасних викликів ефективне функціонування митної служби неможливе без належного рівня сервісності та цифрової інтеграції основних процедур. Зростання обсягів зовнішньої торгівлі, інтенсифікація транскордонного руху товарів, розвиток електронної комерції, а також потреба у швидкому реагуванні на воєнні ризики стимулювали українську митну систему до глибокої цифрової трансформації.

Цифрова трансформація митної служби України є ключовим інструментом покращення ефективності та якості митного сервісу. Відповідно до міжнародного досвіду та результатів практичної імплементації, сучасні електронні інструменти дозволяють суттєво знизити адміністративне навантаження на бізнес і забезпечити оперативне обмін даними між суб'єктами господарювання та контролюючими органами.

Система «Єдине вікно» для міжнародної торгівлі запроваджена в Україні 1 серпня 2016 року в тестовому режимі (постанова КМУ №364), а з 1 лютого 2018 року її використання стало обов'язковим на всіх митницях [39].

Це електронна система обміну даними між митницею та іншими контролюючими органами, що значно спрощує процедури імпорту, експорту й транзиту. Вже станом на квітень 2018 року понад 80% бізнесу користувалися «єдиним вікном»: 79,4% імпортних декларацій та 87,4% експортних оформлено через цю систему (для транзиту тоді 19%) [40].

Після завершення перехідного періоду (травень 2018) показники швидко зросли до майже 100%, і зараз практично всі митні декларації проходять через «єдине вікно». За даними Закарпатської митниці, ще у 2018 році 99% декларацій оформлювалися в електронному вигляді із застосуванням принципу «єдиного вікна» [41].

Митний індекс – це інтегральний показник, який щороку формує Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) на основі опитування компаній-учасників щодо ефективності митної сфери в Україні. Він складається з оцінки таких аспектів, як робота інспекторів, зручність процедур, впровадження інновацій та антикорупційні заходи, включно з роботою системи «Єдине вікно».

Динаміка митного індексу ЄБА та оцінки «Єдиного вікна» наведені в таблиці 2.3 [42, 43, 44].

Таблиця 2.3 – Динаміка митного індексу ЄБА та оцінки «Єдиного вікна»

Рік	Митний індекс	Оцінка «Єдиного вікна»	Частка бізнесу, що відзначила спрощення, %
2022	2,98	3,45	54%
2023	3,19	3,54	60%
2024	3,40	3,59	66%

За результатами опитувань ЄБА, у 2024 році митний індекс України досягнув рекордної позначки 3,40 бала, що є найвищим результатом за останні роки та на 0,42 бала вище, ніж у 2022 році. Це свідчить про підвищення рівня

довіри бізнесу до митної служби, зростання прозорості процедур та поступову цифровізацію сфери.

Особливо високо респонденти оцінили впровадження системи «Єдине вікно», яка стабільно отримує найкращі оцінки серед усіх сервісних інновацій митниці. З 2022 по 2024 рік оцінка «Єдиного вікна» зросла з 3,45 до 3,59 бала. Кількість компаній, які відзначили спрощення та прискорення процедур завдяки цій системі, зросла з близько 54% у 2022 році до 66% у 2024 році. Бізнес особливо відзначає скорочення часу оформлення, зменшення контактів із посадовцями та можливість подати всі документи онлайн.

Проте разом із позитивними зрушеннями залишаються й проблеми. Згідно з опитуванням 2024 року, третина компаній все ще стикається з труднощами щодо коригування митної вартості, а 39% – із затримками чи додатковими оглядами. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення як процедур, так і функціоналу цифрових сервісів.

Загалом, за три роки спостерігається чітка тенденція до зростання рівня сервісу й цифрової зрілості української митної системи, а система «Єдине вікно» підтвердила свою ефективність і є одним із найбільш успішних прикладів цифровізації державних послуг у сфері ЗЕД. Отже, «єдине вікно» стало ключовим сервісним досягненням митниці, забезпечивши прозоре та швидше проходження контролю.

Українська митниця фактично завершила перехід до електронного декларування. Ще з середини 2010-х запроваджено подання декларацій в електронній формі, а до 2019 року частка електронних митних декларацій перевищила 96%. Надалі цей показник продовжував зростати, досягнувши 99% у 2022 році, тобто майже повної відмови від паперових носіїв навіть у воєнний час [45]. На рисунку 2.2 наведено динаміку.

Такий показник свідчить, що митне оформлення практично повністю переведено в цифровий формат. Подача декларації онлайн здійснюється через спеціалізовані програми або «Особистий кабінет» декларанта на веб-порталі митниці [46].

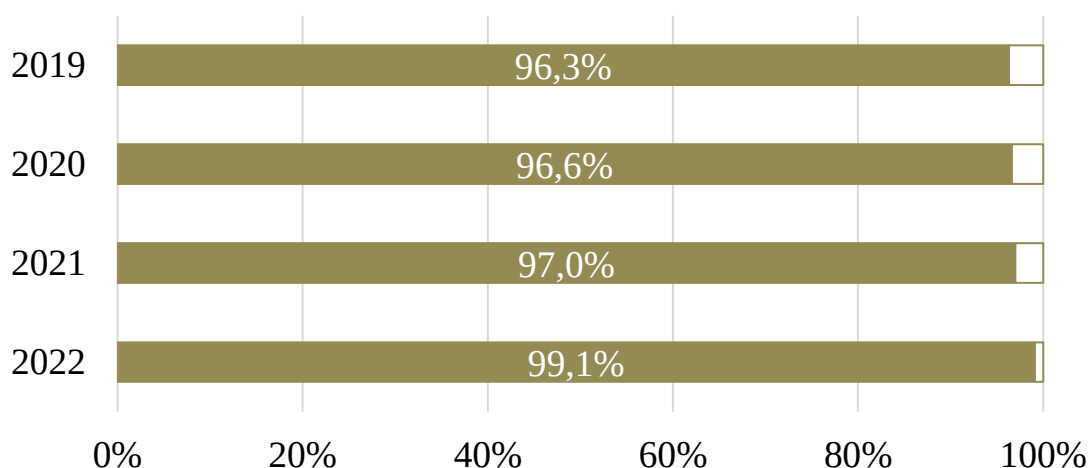


Рисунок 2.2 – Частка електронних декларацій в Україні (від загальної кількості декларацій за рік), %

Всі митні брокери та імпортери користуються електронним цифровим підписом для підписання документів – це обов’язкова умова е-декларування. Перехід до безпаперових процедур також включає відмову від зайвих паперових довідок: митниця інтегрувалася з реєстрами інших відомств, довідки та сертифікати подаються в електронній формі. За підтримки ЄС впроваджуються нові ІТ-рішення: так, у 2024 році запущено оновлену систему управління ризиками АСУР 2.0, яка оцифровує процеси, що раніше велись на папері (наприклад, реєстр профілів ризику). В результаті прискорився випуск товарів [47].

Згідно з опитуванням ІЕД, понад 62% підприємств вважають, що завдяки цифровим сервісам швидкість митного оформлення суттєво зросла. Особливо це стосується використання системи «Єдине вікно», електронних декларацій та автоматизованої системи управління ризиками, що дозволяють обробляти більшість декларацій без безпосереднього втручання інспекторів [48].

Разом із електронними деклараціями митниця впровадила суміжні сервіси: з 2019 року анонсовано концепцію «Митниця в смартфоні», що передбачає мобільний додаток eBorders для надання всіх митних послуг та онлайн-моніторингу ситуації на кордоні [49]. Також введено систему електронної черги

для вантажного транспорту (єЧерга) на прикордонних пунктах, що дозволяє водіям бронювати час перетину онлайн, зменшуючи живі черги [50]. Користувачі можуть в режимі реального часу відстежувати статус своїх декларацій, перевіряти митні платежі, подавати звернення через веб-портал або мобільні канали. Все це значно підвищило зручність і прозорість сервісів для клієнтів митниці.

Одним з ключових кроків цифровізації стала імплементація New Computerised Transit System (NCTS) – спільної транзитної системи ЄС. Україна поетапно запускала NCTS з 2019 року, а 1 жовтня 2022 року офіційно приєдналася до Конвенції про процедуру спільного транзиту (так званий режим «митного безвізу»). Це дозволило українському бізнесу здійснювати транзитні перевезення за єдиною транзитною декларацією T1 і єдиною гарантією по 36 країнах Європи. Переваги NCTS – вантажі можуть перетинати кордони без додаткових зупинок і оформлень на кожній митниці, що суттєво економить час і кошти перевізників [51].

Впровадження NCTS в Україні розпочалося з внутрішнього застосування (фази 1-4), а з жовтня 2022 – повноцінне міжнародне застосування (фаза 5). Статистика використання NCTS демонструє швидке зростання: за перший рік «митного безвізу» (жовтень 2022 – вересень 2023) українськими митницями було оформлено понад 19,5 тис. транзитних декларацій (відправлених з України). Крім того, Україна за цей час прийняла і успішно завершила понад 4 тис. переміщень, розпочатих в інших державах-учасниках [52].

У наступні місяці обсяги транзиту зросли ще більше: наприклад, тільки за II квартал 2025 року митницями України ініційовано 33 986 транзитних декларацій – це рекордний квартальний показник, що в 1,4 раза більше, ніж рік тому. Таке нарощення підтверджує ефективність NCTS та інтеграцію України в європейський транзитний простір: українські гарантії вже використані понад 100 тисяч разів в інших країнах [53].

Водночас впровадження NCTS супроводжувалось певними труднощами. Спочатку бізнес обережно підключався до нової системи – потрібні були

навчання персоналу, отримання фінансових гарантій нового зразка, адаптація ІТ-систем компаній. Проте митниця активно залучала компанії до програми: станом на жовтень 2023 року було видано 85 авторизацій на транзитні спрощення (в т.ч. для використання загальних гарантій, статуси уповноважених вантажовідправників/одержувачів тощо) [52].

Це означає, що десятки українських підприємств отримали спеціальні спрощення в рамках NCTS. Серед зафіксованих переваг – суттєве скорочення часу на транзит через кордони ЄС (без дублювання митного оформлення), зменшення витрат на логістику та уніфікація процедур із європейськими правилами. NCTS також підвищує прозорість контролю: всі транзитні операції відслідковуються в режимі онлайн, ризикові операції автоматично виділяються, що знижує корупційні ризики [53]. Таким чином, за 2022–2025 роки система спільного транзиту перетворилася з пілотного проєкту на повноцінний інструмент, яким користується вже 20% українських компаній-експортерів (за опитуванням ЄБА) [44], і цей показник стрімко зростає.

Автоматизована система управління ризиками (АСАУР) – система аналізу та управління ризиками – використовується митницею для автоматичного визначення митних формальностей (огляду, перевірки документів тощо) для кожної декларації. За останні роки АСАУР постійно модернізується: у 2021–2022 рр. впроваджено нові профілі ризику відповідно до стандартів ЄС, а у 2024 р. – розроблено АСУР 2.0 з підтримкою штучного інтелекту та ВІ-аналітики [54]. Мета – максимально автоматизувати прийняття рішень про контроль, мінімізувавши суб'єктивність посадовців. У воєнний період спостерігалось зниження кількості спрацювань ризик-системи: так, у липні 2024 року кількість декларацій, за якими призначались ті чи інші форми контролю, була у 2–3 рази меншою, ніж роком раніше. Зокрема, кількість випадків відбору зразків знизилась на 55%, документальних перевірок – на 46%, фізичних оглядів – на 38%. Це пояснюється як скороченням торгівлі у 2022 р., так і тимчасовими спрощеннями (прискорений випуск товарів), але також свідчить про більш таргетовану роботу системи ризиків. Цікаво, що водночас зросла кількість

відмов у митному оформленні за спрацюваннями АСАУР, що може свідчити про підвищення результативності профілів ризику. Надалі митниця планує повністю інтегрувати АСАУР з митним аудитом та пост-контролем, аби ризики відслідковувалися на всіх етапах.

Авторизовані економічні оператори (АЕО) – це програма довірених компаній, яким надаються істотні митні спрощення. В Україні правові основи АЕО запроваджено у 2019 році. Практична реалізація стартувала з середини 2020 року, але спершу прогрес був повільним: протягом першого року статус АЕО отримало лише 1 підприємство (таблиця 2.4) [55].

Таблиця 2.4 – Динаміка впровадження програми АЕО

Рік	Кількість підприємств з АЕО	Загальна кількість авторизацій	АЕО-С (спрощення процедур)	АЕО-Б (безпека та надійність)
2020	1	1	1	0
2021	5	5	5	0
2022	12	12	12	0
2023	45	47	46	1
2024	65	68	66	2
2025 (перше півріччя)	78	82	79	3

Причини – складність процедур оцінки відповідності та обережність бізнесу щодо нової програми. Митна служба спільно з європейськими партнерами істотно доопрацювала процес: спростила вимоги, запустила консультації для заявників, створила Єдиний державний реєстр АЕО. В результаті за 2022–2023 рр. кількість АЕО стрімко зростає. Динаміку впровадження програми АЕО видно з рисунку 2.3.

Переважає АЕО-С (96% від загальної кількості у 2025 році) пояснюється попитом на спрощення митних процедур. Низька кількість АЕО-Б (4%) стримує інтеграцію з ЄС, оскільки безпека та надійність є ключовими для взаємного визнання.

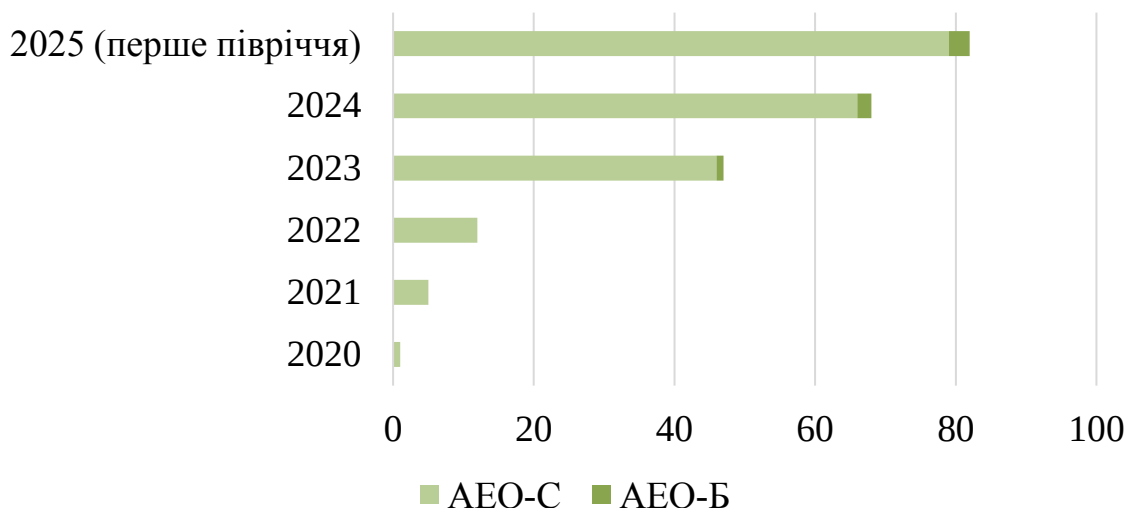


Рисунок 2.3 – Динаміка впровадження авторизованих економічних операторів (АЕО) в Україні

Загальні інвестиції в ІТ-інфраструктуру митниці за 2019-2023 рр. оцінюються в десятки мільйонів євро (значна частина – технічна допомога ЄС, США та міжнародних організацій). Наприклад, тільки програму EU4PFM (ЄС) спрямовано на підтримку митних ІТ-рішень – саме за її кошти розроблено АСУР 2.0, модулі NCTS, е-сервіси для бізнесу. В результаті українська митниця підвищила свій технічний рівень: наразі понад 80% процесів автоматизовано, створені онлайн-сервіси для всіх ключових операцій (від подання декларації до оскарження рішень) [56].

Аналіз ефективності та сервісності роботи митної служби України впродовж 2022–2024 років засвідчує низку як досягнень, так і наявних викликів. «Єдине вікно» залишається найбільш високо оціненим цифровим сервісом: його оцінка зросла з 3,45 до 3,59 бала за три роки, а частка компаній, які бачать покращення сервісу завдяки цьому рішенню, зросла з 54% до 66%. Середня оцінка роботи митниці за ІЕД також покращується, бізнес позитивно реагує на цифрові інструменти та онлайн-сервіси. Проблеми з коригуванням митної вартості, затримками і додатковими оглядами залишаються, проте частка тих, хто відзначає ці проблеми, поступово зменшується [42, 43, 44, 48].

Згідно з результатами 9-ї хвилі щорічного опитування експортерів та імпортерів, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД), у 2024 році індекс сприйняття роботи митниці бізнесом (СРМ) становив 0,30 на шкалі від -1 (дуже погано) до +1 (дуже добре). Це дещо нижче, ніж у 2023 році (0,32), і відображає зростання запиту на реформування та підвищення очікувань від бізнесу щодо змін у митній сфері (рисунок 2.4).

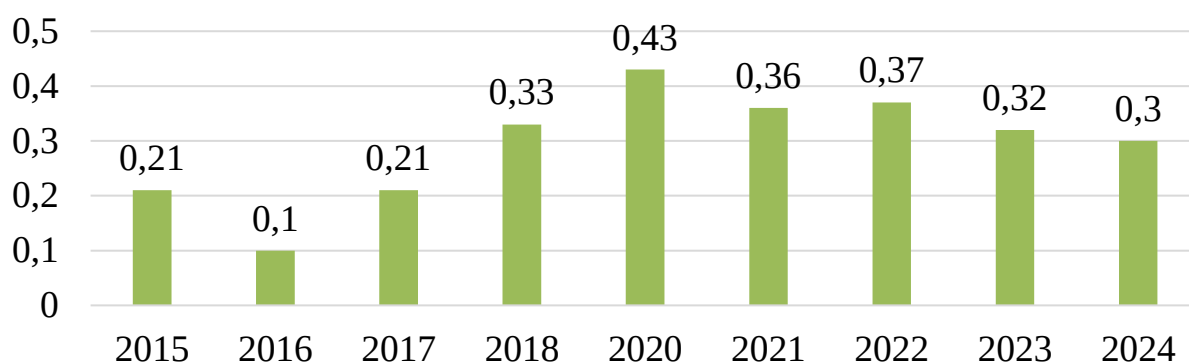


Рисунок 2.4 – Динаміка індексу сприйняття роботи митниці бізнесом

Більшість респондентів (66,5%) вважають, що митниця загалом ефективна, проте потребує змін. Частка тих, хто повністю задоволений поточним станом, знизилась до 10,1%, що є найнижчим показником з 2016 року. Водночас підприємства-експортери та великі компанії оцінюють ефективність митниці дещо вище, ніж імпортери та малі/середні підприємства. Серед ключових проблем бізнес виділяє черги на кордоні (48,8% опитаних), недостатню прозорість та відкритість митних органів (43,8%), а також недосконалість законодавства (37,6%), що часто пов'язується з неузгодженістю норм із європейським правом.

Позитивною тенденцією є зменшення актуальності проблеми корупції: у 2024 році цей фактор посів лише четверте місце серед проблем і наблизився до довоєнних значень. Зменшення частки «сірого імпорту» також свідчить про певний прогрес у боротьбі з нелегальною торгівлею: за оцінками бізнесу, частка «сірого імпорту» у 2024 році склала 11,6%, що є найнижчим значенням за останні

шість років.

Сервісні метрики демонструють поступове покращення: середня оцінка роботи митниці у 2024 році зросла до 3,5 бала з 5 можливих (у 2023 р. – 3,4 бала). Серед аспектів, які отримали найвищі оцінки – компетентність персоналу та загальне враження від спілкування з митниками (3,7–3,8 бала), дещо гірше оцінили технічне оснащення митниці (3,4 бала). Також респонденти позитивно відзначають впровадження електронних інструментів, зокрема «Єдиного вікна» та системи Е-Черга, що допомогли знизити затримки на кордоні.

Окремо варто підкреслити зростання ролі цифрових сервісів: понад половина бізнесу активно використовує платформу «Дія.Бізнес» для отримання інформації та консультацій щодо ЗЕД. Також опитування засвідчують високий рівень обізнаності про онлайн-інструменти й позитивну оцінку їхньої зручності.

Попри досягнення, залишається низка викликів:

- гармонізація законодавства з нормами ЄС: потребує адаптації українського митного законодавства до вимог Митного кодексу ЄС, уніфікації процедур та стандартів для спрощення торгівлі;

- підвищення прозорості процедур: вимагає впровадження відкритих механізмів інформування бізнесу, автоматизації прийняття рішень та мінімізації корупційних ризиків;

- покращення технічної інфраструктури: необхідне оновлення обладнання митних постів, впровадження сучасних ІТ-систем і посилення кібербезпеки;

- впровадження новітніх цифрових технологій: включає автоматизацію процесів, застосування big data, штучного інтелекту, аналітичних платформ та перехід до безпаперового документообігу;

- мінімізація людського фактору: передбачає автоматизацію рутинних операцій, зниження суб'єктивності при прийнятті рішень та посилення контролю за діями посадових осіб.

Значна частина бізнесу пов'язує підвищення ефективності митниці з автоматизацією процесів, скороченням часу та витрат на проходження процедур,

а також подоланням корупції.

Таким чином, оцінка ефективності й сервісності митної служби України в очах бізнесу залишається стримано позитивною: прогрес у низці напрямів визнається, проте суспільний запит на якісне реформування та покращення сервісу залишається надзвичайно високим. Відповідно, стратегічні пріоритети повинні враховувати очікування бізнесу та сприяти підвищенню конкурентоспроможності українського експорту та імпорту в умовах євроінтеграції.

2.3. Аналіз впровадження євроінтеграційних стандартів в діяльність митних органів

У контексті євроінтеграційного курсу України трансформація національної митної системи відповідно до стандартів Європейського Союзу (ЄС) постає як стратегічно важливий напрямок інституційного розвитку. Гармонізація з правом ЄС, зокрема з положеннями Митного кодексу Союзу (Union Customs Code, UCC) та Регламентом (ЄС) № 952/2013, є необхідною умовою не лише для забезпечення належного рівня митного адміністрування, а й для набуття членства України в ЄС.

Євроінтеграційні зобов'язання в митній сфері охоплюють як нормативно-правові зміни, так і структурні трансформації митних процедур, зокрема імплементацію електронних сервісів, перехід на принципи «єдиного вікна», розвиток ризик-орієнтованих підходів та автоматизованих систем контролю. Особливого значення в цьому процесі набуває реалізація механізмів митного безвізу через приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту (NCTS), розвиток інституту Уповноважених економічних операторів (АЕО), а також створення умов для взаємосумісності національних ІТ-систем із європейськими цифровими платформами.

Одним із найважливіших напрямів євроінтеграції митниці стало приєднання до спільного транзитного простору ЄС/ЄАВТ. У 2019–2020 роках

Україна розпочала підготовку до впровадження New Computerised Transit System (NCTS).

За час після запуску спільного транзиту спостерігається швидке зростання його використання бізнесом. Так, за 8 місяців «митного безвізу» (жовтень 2022 – травень 2023) українськими митницями оформлено 7,5 тис. транзитних декларацій T1 [57].

У I кварталі 2025 року обсяги продовжили зростати – подано 25,8 тис. транзитних декларацій за процедурою спільного транзиту, що на 2 тис. більше, ніж за той самий період 2024. За цей квартал було завершено 18,5 тис. переміщень, розпочатих Україною, і 7,3 тис. переміщень, розпочатих в інших країнах та завершених в Україні (на 40% більше, ніж раніше). Ці цифри свідчать, що бізнес активно користується новими можливостями, а «митний безвіз» реально працює в обох напрямках руху товарів. Україна також виконує технічні зобов'язання щодо розвитку NCTS нарівні з ЄС. З 1 вересня 2023 року українська митниця перейшла на NCTS Фаза 5 (P5), тобто найновішу на той момент версію системи, випередивши деякі країни ЄС. У липні 2024 Держмитслужба уклала контракт на розробку наступної версії – NCTS Phase 6, адаптованої до вимог оновленого європейського регламенту та багаторічного плану MASP-C. Перехід країн ЄС на Фазу 6 очікується з вересня 2025, а Україна планує впровадити її у 2026 році, що підкреслює прагнення йти в ногу з ЄС у цифровій митній сфер [58].

Програма АЕО є іншим стратегічним елементом інтеграції до митної системи ЄС. Впровадження АЕО було від початку підтримано бізнес-спільнотою: міжнародні компанії через Європейську Бізнес Асоціацію (ЄБА) та Американську торговельну палату (АСС) активно лобіювали цю концепцію, надавали експертні пропозиції при розробці законодавства. Таким чином, програма АЕО в Україні запускала у тісній співпраці влади і бізнесу, що сприяло врахуванню найкращих практик WCO та ЄС.

Станом на 2023–2024 роки кількість авторизацій АЕО в Україні поступово зростає. У опитуваннях ЄБА 71% компаній зазначили, що планують отримати статус АЕО чи інші митні спрощення (проти 66% роком раніше). Це свідчить про

підвищення обізнаності та зацікавленості бізнесу у перевагах АЕО. Однак, досі число виданих сертифікатів невелике (перші десятки компаній). Причини – суворі критерії, необхідність тривалих перевірок компаній та обмежені ресурси митниці на обробку заявок. Держмитслужба, за підтримки європейських експертів, проводить оцінювання заявників уважно: зокрема, у 2023 р. були випадки відмов через недостовірні відомості у поданих документах. Надалі очікується нарощення кількості АЕО та поступове взаємне визнання статусів АЕО між Україною та ЄС. Вже ухвалений закон 2024 року розширив переваги АЕО (наприклад, право на першочерговий перетин кордону через електронну чергу), що має стимулювати бізнес долучатися до програми. Паралельно Україна веде діалог з DG TAXUD щодо угоди про взаємне визнання АЕО, аби українські сертифікати визнавались у ЄС і навпаки, це планується як елемент інтеграції до Митного союзу ЄС [59].

Перехід від тотального контролю кожної партії товарів до системи вибіркового контролю на основі ризик-аналізу – один з принципів сучасного митного адміністрування ЄС. Українська митниця ще з 2010-х запровадила Автоматизовану систему управління ризиками (АСУР), але у період 2019–2025 її значення зросло. Важливо, що акцент змістився на після-випускний контроль замість затримки товарів на кордоні. Для цього у 2023 році створено спеціалізовану ІТ-систему «Митний аудит» – електронний інструмент для підрозділів пост-аудиту. Система дозволяє автоматизувати процес планування та проведення документальних перевірок імпортерів/експортерів після випуску товарів, забезпечує електронний облік результатів і їх зворотний зв'язок у систему ризик-менеджменту. Понад 90% декларацій випускаються автоматично або за результатами мінімальної перевірки документів, і лише ризикові операції підпадають під огляд. Це відповідає практикам ЄС, де система аналізу ризиків (CRMS, Risk Management System) також відбирає підозрілі поставки для додаткового контролю [60].

Принцип оцінки ризиків застосовується не лише в митному оформленні, а й у боротьбі з порушеннями. У 2020–2021 рр. Держмитслужба вперше почала

оприлюднювати показники комплексної оцінки роботи митниць, серед яких – частота виявлення порушень, ефективність сканерів, середній час випуску тощо [61].

Загалом, за оцінками експертів, за 2019–2023 роки Україна помітно просунулась у впровадженні ризик-орієнтованого підходу, хоча ще відстає від ЄС за ступенем автоматизації аналізу (в ЄС діють спільні бази даних ризиків, обмін попередньою інформацією, ICS2 тощо).

Усі митні декларації вже кілька років подаються в електронній формі, що стало обов’язковим стандартом. З 2019 року впроваджено єдину автоматизовану інформаційну систему Держмитслужби на базі програмного забезпечення «Інспектор» (власної розробки) та її подальші модифікації. Паралельно, при підтримці ЄС, триває адаптація національних ІТ-систем до європейських. Згідно зі Стратегічним планом до 2026 року, Держмитслужба поетапно реалізує проекти з переліку MASP-C – зокрема, системи реєстрації гарантій NCTS, оновлення ЕОПІ-реєстрації, інтеграція з пан-європейськими довідниками. У 2023–2024 рр. Україна працює над створенням власних компонентів, сумісних з EU Customs Single Window Environment (єдиним вікном ЄС) та ICS2 (новою системою попереднього інформування про імпорт до ЄС).

Упродовж 2019–2025 років автоматизація митних процедур в Україні зазнала якісного розвитку, що є ключовим компонентом імплементації євроінтеграційних стандартів. Впроваджені інструменти цифрової трансформації спрямовані як на підвищення прозорості митного адміністрування, так і на мінімізацію впливу людського фактора, зменшення корупційних ризиків та забезпечення сумісності з інформаційними системами країн ЄС.

Суттєвим елементом стало впровадження стаціонарних скануючих систем на кордоні, що дозволяють здійснювати контроль без фізичного розвантаження транспортних засобів. Ці системи інтегруються в ІТ-інфраструктуру митниці, а результати рентгенівського аналізу автоматично співвідносяться з ризик-профілями. До 2025 року в межах проєкту міжнародної технічної допомоги

планується розширення парку сканерів, що дозволить значно збільшити відсоток перевірених вантажів із застосуванням технологій без втручання людини.

Одним із перспективних кроків стало впровадження автоматичного оформлення імпорتنих декларацій. При відсутності виявлених ризиків, програма самостійно здійснює перевірку, нараховує платежі й надає дозвіл на випуск товару без участі інспектора. За даними Державної митної служби України, станом на 2023 рік частка автоматичних оформлень досягла близько 10–15% від загального обсягу імпорتنих декларацій, і цей показник демонструє тенденцію до зростання.

Важливе значення має і розвиток електронних сервісів для бізнесу. На офіційному порталі ДМС функціонує «Особистий кабінет», який забезпечує можливість подання скарг, супровідної документації, відстеження статусу оформлення. У 2022 році стартував сервіс «ЄЧерга» для організації електронного бронювання часу перетину кордону вантажним транспортом, а з 2023 року система почала постійно функціонувати на низці прикордонних пунктів, зменшуючи черги та затримки.

Окрему увагу слід приділити міжвідомчому обміну даними через систему «Єдине вікно», яка була розгорнута ще у 2018 році, однак набула інтенсивного розвитку в аналізованому періоді. Через неї здійснюється інтеграція інформації між митницею, податковою службою, Держпродспоживслужбою, фітосанітарною та ветеринарною службами тощо. Завдяки автоматичному підтягуванню сертифікатів та дозволів до декларацій, скорочено час і знижено навантаження на бізнес. За оцінкою Європейської Бізнес Асоціації, рівень задоволеності сервісом «Єдиного вікна» становить 3,77 з 5 можливих балів, причому майже 60% користувачів оцінили його як добрий або дуже добрий.

Цифровізація також охопила документообіг: повний перехід на електронну форму охоплює подання інвойсів, сертифікатів походження, актів огляду, рішень про коригування митної вартості тощо з використанням кваліфікованого електронного підпису. Це відповідає концепції eCustoms ЄС, яка передбачає відмову від паперових процедур по всій митній території Союзу.

Окрім внутрішньої трансформації, Україна бере участь у міжнародних ІТ-ініціативах. Зокрема, здійснюється технічна підготовка до обміну даними в межах систем ICS/ECS ЄС. У 2022–2023 роках було встановлено обмін інформацією з митними органами Молдови в режимі реального часу, а також ініційовано пілотний обмін скан-образами з Польщею та Румунією. Ці дії є складовою підготовки до повноцінного входження до європейських мереж контролю, що передбачено євроінтеграційними зобов'язаннями України.

Важливим елементом є зовнішня оцінка прогресу України у досягненні європейських стандартів митниці. Зазвичай такі оцінки здійснюють незалежні аудити, звіти ЄС та опитування бізнес-спільноти.

У рамках програми EU4PFM та інших проектів ЄС регулярно проводяться оцінювання української митниці. Звіти DG TAXUD (Генерального директорату з питань оподаткування і митного союзу ЄК) щодо імплементації Угоди про асоціацію відзначають ключові досягнення: запуск NCTS, АЕО, електронні сервіси. Водночас, ЄС наголошував на необхідності посилення боротьби з корупцією на митниці та реформування кадрової політики. У 2023 році, після отримання Україною статусу кандидата в ЄС, було проведено попередній скринінг глави 29 (митний союз). За інформацією Мінфіну, європейська сторона високо оцінила прогрес гармонізації митного законодавства України. Це дозволило вже у квітні 2023 перейти до наступного етапу – підготовки до переговорів про умови вступу в митний союз ЄС. Однак, певні розбіжності ще фіксуються: зокрема, потребують вирішення питання обміну митною інформацією (конфіденційність даних), модернізація інфраструктури кордону та впровадження усіх ІТ-систем ЄС до вступу. Незалежні міжнародні консультанти (наприклад, з Польщі, Литви) у своїх звітах для EU4PFM вказують, що українська митниця уже впровадила 90% інструментів, необхідних для функціонування в митному союзі – решта 10% стосуються технічної сумісності ІТ та повної інституційної перебудови під стандарти ЄС (злиття митної служби в загальну систему органів ЄС, тощо) [62].

Аналіз результатів опитувань бізнес-спільноти, зокрема даних

Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), свідчить про збереження низки системних викликів, що стосуються як організаційно-адміністративних аспектів, так і змістового наповнення митних процедур. Найнижчі оцінки отримали такі критично важливі компоненти митного індексу, як якість митних послуг та професіоналізм персоналу (2,76 бала), що прямо свідчить про потребу в кадровому оновленні та запровадженні інституційних механізмів професійного розвитку.

Окрему стурбованість викликає поширеність практик, які суперечать принципам прозорості та неупередженості, властивим *acquis communautaire*. Зокрема, 46% респондентів у 2023 році зіткнулися з випадками необґрунтованого коригування митної вартості (у 2022 році таких було 37%), 27% компаній повідомили про випадки довільної перекласифікації товарів, що призводить до невиправданого фінансового навантаження на бізнес. Водночас рівень оцінки корупційної складової зберігається на посередньому рівні (3,20 бала), хоча 27% опитаних відзначили позитивну динаміку у зниженні проявів корупції.

До бар'єрів інституційного характеру також належить дублювання контрольних функцій різними відомствами (митна, ветеринарна, фітосанітарна служби), а також слабка координація між ними. Ці фактори ускладнюють митне оформлення і гальмують реалізацію концепції єдиного європейського митного простору. Важливу роль відіграють і зовнішні чинники, зокрема обмеження на кордоні з країнами ЄС (як-от страйки в Польщі), що мають деструктивний вплив на транзитну функцію митниці.

Разом з тим, бізнес-спільнота визнає позитивні зрушення: зростання частки компаній, що використовують процедури спільного транзиту NCTS (з 4% у 2022 році до 14% у 2023), та підвищення зацікавленості у статусі уповноваженого економічного оператора (АЕО) – 71% респондентів висловили намір отримати відповідну авторизацію. Ці дані свідчать про довіру бізнесу до інструментів, запроваджених відповідно до євроінтеграційного курсу, проте ефективність їх повноцінного впровадження надалі залежатиме від здолання

внутрішніх бар'єрів – передусім у сфері адміністрування, нормативної узгодженості та цифрової сумісності із системами ЄС [44].

Таким чином, нинішній стан імплементації євроінтеграційних стандартів можна охарактеризувати як перехідний: попри наявні позитивні результати, низка хронічних проблем вказує на необхідність подальших глибоких реформ задля досягнення відповідності практик митного адміністрування вимогам Європейського Союзу.

У контексті імплементації євроінтеграційних стандартів важливу роль відіграють незалежні оцінки міжнародних організацій, що дозволяють об'єктивно оцінити динаміку реформ митної служби України у 2019–2025 роках. Всесвітня митна організація (WCO), яка є провідною інституцією у сфері митної політики на глобальному рівні, неодноразово відзначала поступ України на шляху гармонізації з міжнародними нормами. Зокрема, у 2021 році ВМО офіційно привітала запуск програми уповноважених економічних операторів (АЕО) в Україні як важливий крок у напрямку імплементації Рамкових стандартів безпеки і сприяння торгівлі (SAFE Framework of Standards), прийнятих ще у 2005 році. Україна стала однією з перших країн регіону, що приєдналася до цього рамкового документа, взявши на себе зобов'язання з впровадження відповідних інституційних та процедурних змін.

Також важливим міжнародним визнанням стала участь України у Програмі Меритор (Mercator Programme), яка реалізується під егідою ВМО з метою сприяння ефективному виконанню Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі (TFA). У межах цієї ініціативи Державна митна служба України отримує експертну підтримку та аналітичний супровід для оцінки ефективності реформ. Згідно з останнім звітом Програми (2022), Україна виконала більшість ключових положень Угоди TFA, включаючи впровадження електронних платежів, забезпечення прозорості митної інформації та механізмів прийняття

На шляху реформування митниці під стандарти ЄС Україна зіштовхується з рядом викликів. Основні виклики та бар'єри гармонізації з європейськими стандартами наведені на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Основні виклики та бар'єри гармонізації з європейськими стандартами

Хоч більшість необхідних законів уже прийнято, деякі нормативні перепони ще лишаються. По-перше, досі чинний Митний кодекс України 2012 р. (зі змінами) відрізняється структурою від МК ЄС – це ускладнює пряму імплементацію делегованих та імплементаційних актів ЄС. Потрібна повна кодифікація законодавства у новому МК (що і планується). По-друге, національне податкове та валютне законодавство часом суперечить митним спрощенням ЄС. Наприклад, вимоги фінансової гарантії для транзиту потребували змін у фінансових правилах; питання обміну персональними даними з ЄС вимагає адекватного законодавства про захист даних. Такі моменти треба врегулювати, щоб юридично забезпечити інтеграцію. Також, часті зміни законів і відсутність стабільності правил гри викликають занепокоєння бізнесу. ЄБА вказує, що постійні нововведення (валютні обмеження, пільгові імпорتنі режими під час воєнного стану тощо) створюють непевність та простір для зловживань. Тож завдання – привести нормативну базу до стабільної та прозорої, як у ЄС, де митне законодавство змінюється рідко і передбачувано.

Інтеграція вимагає сучасної ІТ-інфраструктури, а це слабе місце української митниці. Попри просування цифровізації, технічне забезпечення пунктів пропуску і митних органів часто застаріле. Необхідні значні інвестиції у сервери, канали зв'язку, резервні центри обробки даних – без цього підключення до європейських систем надійно не запрацює. Наприклад, для повноцінного запуску ICS2 (системи аналізу безпеки вантажів перед прибуттям) треба модернізувати митні бази даних. Також викликом є кібербезпека митних ІТ-систем – в умовах війни та постійних кібератак треба досягти рівня захищеності, прийнятого в ЄС. Ще один аспект – інтероперабельність: українські формати даних, коди, довідники мають бути приведені у відповідність до пан'європейських (наприклад, перехід на версію EUCDM – моделі даних ЄС). Це технічно складний процес, який потребує часу і координації. Крім того, матеріально-технічне оснащення кордонів (сканери, ваги, оглядові комплекси) у ряді місць недостатнє чи застаріле, що гальмує впровадження сучасних методів контролю.

Українська митниця історично страждала від нестабільності структури та керівництва. У 2019 році була проведена реорганізація: Державна фіскальна служба ліквідована, натомість утворено окремі Державну митну та податкову служби. Цей крок відповідав європейській практиці розділення функцій. Однак з того часу часта ротація керівництва Держмитслужби (понад 5 очільників за 5 років, багато з яких – в.о.) негативно вплинула на послідовність реформ. ЄС та бізнес неодноразово закликали забезпечити стабільність та деполітизацію митної служби. В Україні занадто багато митниць (особливо постів) щодо обсягу роботи, що породжує нерівномірність підходів. Вимога ЄС – уніфіковане застосування правил у всіх пунктах – поки не на 100% виконується (є «ліберальніші» митниці і суворіші). Інституційно бракує ефективної внутрішньої перевірки та аудиту: хоча управління внутрішньої безпеки є, але корупційні скандали не припиняються. Ще виклик – координація з іншими органами. Для роботи «єдиного вікна» потрібна синхронність митників, прикордонників, санітарних служб, але іноді взаємодія не гладка (різні відомства мають свої порядки, що сповільнює процес). Інституційний бар'єр – бюрократія та стара культура у частини персоналу, що чинить опір змінам (особливо автоматизації, яка «забирає повноваження» в чиновників).

Персонал митниці – ключовий ресурс, але тут існують проблеми з кваліфікацією і мотивацією. Низький рівень оплати праці інспекторів (особливо на початкових посадах) традиційно стимулював корупцію. У 2023 уряд спробував виправити це, підвищивши оклади і запровадивши бонуси за ефективність, але довгий час оплата не відповідала навантаженням. Брак фахових знань є викликом у контексті складних норм ЄС – митникам доводиться опановувати нові правила (скажімо, процедури спільного транзиту, роботу з АЕО) фактично на практиці, не маючи достатнього досвіду. Потреба у масштабному навчанні кадрів є дуже актуальною. Допомагають міжнародні партнери: проводяться тренінги за підтримки WCO, Twinning-проекти з митниками країн ЄС, стажування українських фахівців у Польщі, Литві. Але досягти зміни менталітету і культури роботи – завдання не швидке. Частина

старих кадрів все ще схильна діяти по-старому, тому оновлення персоналу (заміна поколінь) – також бар'єр, який потрібно подолати поступово. Ще одна проблема – перепрацювання та стрес через збільшення навантаження після 24.02.2022 (блокада морських портів призвела до різкого росту автомобільного вантажопотоку, митники працювали в екстремальних умовах воєнного часу). Це призводить до вигорання і відтоку кадрів.

Окремо варто згадати корупцію як спільний знаменник багатьох бар'єрів. Хоча вона більше належить до інституційно-кадрової площини, корупція на митниці залишається викликом №1, про що свідчать і оцінки бізнесу (60% не бачать змін у її рівні [43]). Корупція підриває довіру до реформ: навіть найкращі ІТ-системи не допоможуть, якщо інспектор вимагатиме хабаря за нестворення штучних перешкод. Тому подолання корупційних практик – передумова ефективної гармонізації. Це вимагає комплексних дій: покарання порушників, ротація особового складу на «проблемних» постах, цифровізація (щоб мінімізувати контакт), зовнішній контроль (аудит, нагляд з боку бізнес-омбудсмена). Певні кроки зроблено: створено телефон довіри, відкрито дані про ризикові імпорти, впроваджено спільні з прикордонниками огляди під камерами. Проте попереду ще багато роботи, щоб українська митниця набула такої ж репутації прозорості, як митні служби країн ЄС.

Воєнна агресія росії з 2022 року поставила безпрецедентні бар'єри перед митною системою. З одного боку, було зруйновано або втрачено (в тимчасовій окупації) значну частину інфраструктури: морські торговельні порти, численні митні пости на сході, інфраструктура на кордоні з рф та Білоруссю. Усе це потребуватиме відбудови, яка має врахувати і вимоги ЄС. З іншого боку, зміна торговельних маршрутів (переорієнтація експорту/імпорту на західні сухопутні кордони) спричинила небувалі черги й тиск на пунктів пропуску з ЄС. Митниця була змушена оперативно спрощувати процедури – запроваджувались нульові мита та спрощене декларування для критичних імпортів (продовольство, паливо) у 2022. Це, хоча й тимчасово, дещо віддаляло від норм ЄС, адже передбачало дерегуляцію. Згодом пільги скасували, але війна актуалізувала питання балансу

між безпекою та швидкістю. ЄС також пішов назустріч – діє «митний безвіз», допомагає обладнанням, надає можливість користуватися інфраструктурними грантами (т.зв. «коридори солідарності»). Отже, війна стала як гальмом (ресурси відволікались від реформ на кризові заходи), так і драйвером (прискорила певні рішення, як-от приєднання до NCTS). У післявоєнний період подолання її наслідків буде окремим великим викликом.

Підсумовуючи, попри наявні бар'єри, Україна поступово їх долає за підтримки ЄС. Ключ до успіху – політична воля та підтримка суспільства у проведенні глибоких змін, адже лише технічної імплементації директив замало: потрібна трансформація самої культури митної служби.

Висновки до розділу 2

Обґрунтовано, що сучасний стан митної системи України демонструє прогрес у нормативному зближенні з ЄС, але зберігає проблеми з бюрократією, суб'єктивізмом у контролі та зловживаннями при визначенні вартості. Встановлено, що активне впровадження цифрових сервісів потребує інституційних рішень для завершення трансформації.

В результаті аналізу виявлено, що процес імплементації євроінтеграційних стандартів у діяльність митних органів України характеризується як динамічний, однак нерівномірний. З одного боку, відзначається прогрес у виконанні зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС, активне запровадження режиму спільного транзиту (NCTS), електронного документообігу, механізмів авторизованого економічного оператора (АЕО). З іншого – залишаються бар'єри, пов'язані з недостатнім рівнем інституційної сталості, обмеженістю фінансування цифрової трансформації, розривом між нормативною гармонізацією та фактичним її втіленням у практиці митного оформлення.

Доведено, що основними викликами на шляху адаптації митної системи до вимог ЄС є: нестабільність законодавчого поля, фрагментарність ІТ-інфраструктури, кадрові проблеми, вплив воєнного стану, а також наявність

стійких проявів корупції. Подолання цих бар'єрів потребує системної взаємодії з міжнародними партнерами, стабільної політичної волі, прозорої інституційної реформи та зміни організаційної культури в митних органах. Саме ці напрями мають стати пріоритетами для забезпечення глибокої інтеграції України до європейського митного простору.

3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ МИТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

3.1. Удосконалення системи стратегічного управління розвитком митної служби

У сучасних умовах геополітичної нестабільності, цифрової трансформації економіки та активної євроінтеграції, митна система України потребує не лише оперативних реформ, але й цілісного стратегічного бачення розвитку. Ефективна стратегія повинна забезпечувати гнучкість реагування на зовнішні виклики, стійкість до криз, узгодженість з європейськими стандартами, а також передбачати внутрішню трансформацію митної служби відповідно до нових функціональних викликів. Стратегічне управління має відігравати роль системного інструменту модернізації, спрямованого на забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави, безпековими потребами та сервісною орієнтацією митниці. У цьому контексті необхідним є переосмислення підходів до планування, прогнозування, моніторингу результатів діяльності та впровадження інституційної моделі, заснованої на довгострокових цілях, управлінні змінами та цифровому аналізі ризиків.

У сучасних умовах стратегічне управління розвитком митної системи України має базуватися на принципах адаптивності, комплексності та прозорості. В умовах глобалізації та поглиблення інтеграційних процесів, ефективність митної політики безпосередньо залежить від здатності митної служби не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати довгострокові пріоритети модернізації. Стратегічне управління у сфері державної митної політики повинно базуватись на цільовому підході, орієнтованому на досягнення узгоджених результатів, з урахуванням специфіки функціонування митних органів у контексті євроінтеграції.

Основними складовими стратегічного управління митною сферою мають бути: визначення стратегічних цілей і орієнтирів, формування відповідного

нормативно-правового забезпечення, запровадження дієвих механізмів реалізації та системного моніторингу, а також коригування відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Важливо, щоб планування розвитку митної системи здійснювалось не лише на основі внутрішніх адміністративних потреб, а й відповідало міжнародним зобов'язанням України, стандартам ЄС та очікуванням бізнес-спільноти.

Стратегічне управління митною сферою має базуватись на поєднанні аналітичного, програмного та індикативного підходів, що дозволяє поєднати довгострокове бачення з оперативною гнучкістю. У цьому контексті особливого значення набуває формування ефективного інституційного середовища, здатного реалізувати стратегії з урахуванням регіональних особливостей і викликів воєнного часу.

Таким чином, стратегічне управління розвитком митної служби потребує цілісного бачення, ефективної координації дій між різними рівнями влади та партнерства з бізнесом і міжнародними організаціями. Його удосконалення має стати основою для подальшої модернізації митниці, зміцнення її інституційної спроможності та досягнення високого рівня інтеграції з європейським митним простором [63, с. 33-52].

Стратегічне управління розвитком митної системи України повинне базуватися на структурованому та послідовному процесі стратегічного планування, який відповідає сучасним європейським підходам та національним викликам.

Враховуючи специфіку функціонування митної служби, можна виокремити кілька ключових етапів стратегічного планування, які є фундаментом для ефективного управління розвитком, які наведені в таблиці 3.1.

Стратегічне планування в митній сфері не є разовою акцією, а постійним циклічним процесом, спрямованим на адаптацію митної служби до динамічного середовища та трансформацію її в ефективний, прозорий і клієнтоорієнтований орган виконавчої влади.

Таблиця 3.1 – Ключові етапи стратегічного планування в Митній службі

Етап	Характеристика
Формулювання стратегічного бачення та місії	На цьому етапі визначаються довгострокові орієнтири діяльності митної служби, її роль у забезпеченні економічної безпеки держави, інтеграції до європейського митного простору та створенні умов для зручної і прозорої торгівлі. Формулювання чіткої місії дає змогу спрямувати зусилля організації у відповідному напрямі.
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Оцінка зовнішніх факторів (воєнні загрози, тенденції євроінтеграції, глобалізація, очікування бізнесу) і внутрішніх (організаційна структура, ІТ-інфраструктура, кадровий потенціал, рівень корупції) дозволяє виявити можливості та загрози, сильні та слабкі сторони митної системи. Такий аналіз формує основу для розробки релевантної стратегії
Формування стратегічних цілей і пріоритетів	На основі зібраної аналітики визначаються конкретні напрями трансформації: цифровізація, спрощення процедур, боротьба з корупцією, розвиток інституційного потенціалу, адаптація до стандартів ЄС. Цілі повинні бути SMART: конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі
Розробка і реалізація стратегічних ініціатив	Цей етап охоплює планування конкретних проєктів, заходів і реформ. До прикладу, імплементація NCTS, авторизованих економічних операторів (AEO), електронного документообігу, інтеграція з ICS/ECS. Успішна реалізація вимагає координації з іншими органами, фінансового забезпечення та моніторингу виконання
Моніторинг, оцінка результатів та коригування	На завершальному етапі здійснюється аналіз ефективності реалізованих заходів: чи досягнуто поставлених результатів, що перешкоджає їх реалізації, які корективи слід внести. Така гнучка модель дозволяє адаптуватися до нових викликів, як-от повномасштабна війна чи зміна торговельних маршрутів.

Однією з ключових передумов успішної стратегічної модернізації митної системи є наявність високого рівня інституційної спроможності органів управління, зокрема Державної митної служби. Інституційна спроможність передбачає здатність організації формулювати, реалізовувати та контролювати

стратегічні рішення в умовах динамічного середовища, збереження управлінської послідовності та ефективного використання ресурсів.

В умовах євроінтеграційного курсу та зростаючих безпекових викликів стратегічне управління митницею вимагає переходу від адміністративно-командних до адаптивних і проактивних моделей, що базуються на сучасних управлінських практиках. Зокрема, у фокусі має бути розвиток стратегічного лідерства – здатності керівництва митної служби не лише слідувати нормативно визначеним цілям, а й формувати бачення майбутнього, мобілізувати ресурси для змін, створювати організаційну культуру, орієнтовану на результативність, прозорість і інновації.

Аналіз досвіду країн ЄС засвідчує, що інституційна стабільність митної адміністрації, автономність її керівництва у межах визначених стратегій, функціональна спеціалізація підрозділів (зокрема аналітичних і стратегічних) та інвестиції у кадровий розвиток є ключовими чинниками успішного управління трансформаційними процесами.

Водночас в Україні спостерігається ряд системних обмежень: часта ротація керівництва, розмитість стратегічних пріоритетів, обмеженість у довгостроковому бюджетному плануванні, нестача кваліфікованих кадрів у сфері стратегічного аналізу та моніторингу. У цьому контексті важливим завданням є інституціоналізація функції стратегічного управління на рівні Держмитслужби – шляхом створення окремих структурних підрозділів, впровадження сучасних ІТ-інструментів стратегічного моніторингу, розширення автономії в управлінні персоналом та розвиток внутрішнього аналітичного потенціалу.

Застосування принципів стратегічного лідерства – таких як візійність, ціннісна орієнтація, відкритість до зворотного зв'язку з бізнесом і суспільством – дозволить трансформувати митну службу з органу реагування у повноцінного стратегічного гравця, здатного формувати умови для стійкого розвитку зовнішньої торгівлі, боротьби з контрабандою та інтеграції в Єдиний митний простір ЄС.

Для забезпечення сталого розвитку митної системи України та її гармонійної інтеграції у європейський митний простір доцільно реалізувати такі інституційні заходи:

- уніфікація організаційної структури митних органів. Забезпечити структурну цілісність та прозорість системи управління, скоротивши надмірну кількість митних постів і ліквідувавши дублювання функцій;

- підвищення автономії та незалежності митної служби. Надати митній службі більшу оперативну автономію при збереженні контролю з боку громадськості та парламентських структур; мінімізувати політичний вплив на призначення керівного складу.

- посилення кадрової стабільності та професіоналізації. Впровадити довгострокові програми кадрового розвитку, гарантії зайнятості та прозорі процедури добору персоналу з урахуванням європейських підходів до служби на державній посаді.

- зміцнення спадкоємності стратегій. Забезпечити безперервність реалізації стратегічних документів незалежно від зміни керівництва шляхом розробки середньострокових планів дій з чіткими KPI;

- формування системи стратегічного партнерства з бізнесом та громадянським суспільством. Інституціоналізувати механізми зворотного зв'язку (громадські ради, консультативні платформи) для обліку інтересів учасників ЗЕД при прийнятті регуляторних рішень;

- удосконалення внутрішньої системи аудиту та управління ризиками. Розширити функціонал підрозділів внутрішнього контролю, запровадити сучасні методики виявлення порушень, зокрема з використанням аналітики великих даних;

- інтеграція принципів нової публічної управлінської парадигми (New Public Management). Орієнтувати діяльність митної служби на результативність, клієнтоорієнтованість, прозорість і підзвітність, як це передбачено сучасними підходами до стратегічного управління в державному секторі ЄС [65, с. 36-44].

Ефективне стратегічне управління розвитком митної служби неможливе

без постійного моніторингу результатів реалізації стратегічних цілей і оперативного реагування на відхилення. Стратегічний моніторинг є ключовим інструментом забезпечення зворотного зв'язку між плануванням і реалізацією стратегії. Він дозволяє митним органам оцінювати прогрес, виявляти проблемні зони, адаптувати дії та зберігати стратегічну гнучкість.

На сучасному етапі доцільно інституціоналізувати стратегічний моніторинг у структурі Державної митної служби як окрему функцію, інтегровану в загальну систему управління. Йдеться не лише про облік формальних показників виконання (наприклад, кількості перевірок або митних надходжень), а про впровадження комплексного моніторингу за ключовими індикаторами стратегічного розвитку, зокрема:

- рівнем прозорості процедур;
- якістю сервісу для бізнесу (на основі опитувань користувачів);
- ступенем інтеграції в цифрову митну екосистему ЄС;
- показниками ефективності ризик-орієнтованого контролю;
- рівнем задоволеності та професійного розвитку персоналу.

Впровадження інформаційно-аналітичної платформи стратегічного моніторингу з відкритими дашбордами, можливістю внутрішнього аналізу та прогнозування сприятиме управлінській прозорості та підвищенню підзвітності митної служби перед суспільством і бізнесом. За приклад може слугувати досвід митних адміністрацій Литви, Нідерландів, Німеччини, де діють комплексні системи оцінювання виконання стратегій (Strategic Performance Measurement Systems).

Крім того, рекомендується впровадити періодичний незалежний аудит виконання стратегічних документів, зокрема шляхом залучення зовнішніх експертів, представників бізнес-асоціацій та міжнародних партнерів. Це дозволить сформувати об'єктивну картину ефективності реформ та адаптувати напрями політики до реальних потреб.

Важливим елементом стратегічного управління розвитком митної служби виступає ефективний моніторинг реалізації цілей і завдань. У цьому контексті

значну роль відіграє впровадження аналітичних інструментів, зокрема ВІ-системи Держмитслужби, що забезпечує візуалізацію митної статистики, моніторинг показників ефективності та підтримку прийняття управлінських рішень. Сучасна ВІ-платформа дозволяє здійснювати оцінку динаміки митних операцій, контролювати дотримання процедур та оперативно виявляти відхилення. Такий підхід не лише посилює прозорість, а й забезпечує основи для «data-driven» управління, що відповідає європейській практиці стратегічного контролю у сфері митного адміністрування [66].

Таким чином, запровадження системного стратегічного моніторингу дозволить забезпечити контроль за динамікою реформ, своєчасну корекцію планів і формування довіри до змін як з боку бізнесу, так і з боку європейських партнерів.

Ефективна система стратегічного управління вимагає не лише якісного планування та реалізації, але й регулярного оцінювання досягнення цілей. З метою підвищення управлінської результативності митної служби доцільно впровадити комплексну модель оцінювання стратегічної ефективності, яка поєднує кількісні та якісні показники.

Рекомендовані підходи:

- використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) за такими напрямками: фінансова перспектива (обсяг митних платежів, частка автоматичного оформлення, витрати на 1 грн доходу); клієнтська перспектива (рівень задоволеності бізнесу (напр., опитування ЄБА), час оформлення, кількість скарг); внутрішні процеси (рівень дотримання процедур, результативність митного контролю, кількість порушень); інновації та розвиток (частка електронних процедур, участь у міжнародних ініціативах, підвищення кваліфікації персоналу);

- впровадження КРІ для регіональних митниць. Необхідно запровадити уніфіковану систему ключових показників ефективності, за якою оцінюватимуться: виконання планових показників; ефективність управління ризиками; рівень прозорості процедур (частка автоматизації,

кількість оскаржень); результативність боротьби з порушеннями митного законодавства;

- використання ВІ-системи як інструменту аналітичного моніторингу. Поточна ВІ-платформа ДМС має стати основою для стратегічного аудиту, з можливістю: автоматичного формування звітів про прогрес реалізації стратегічних цілей; порівняльного аналізу між митницями; відображення відхилень та визначення причин їх виникнення;

- регулярний стратегічний аудит та оцінка зовнішніми стейкхолдерами. Залучення незалежних зовнішніх експертів (представників бізнесу, міжнародних організацій, громадських рад) до періодичної оцінки результативності реалізації Стратегії розвитку митниці сприятиме прозорості та публічній підзвітності;

- оцінка індикаторів гармонізації з європейськими стандартами, зокрема: впровадження NCTS; участь в обміні митною інформацією (ICS, ECS); інтеграція до системи АЕО; рівень цифровізації митних процедур відповідно до eCustoms.

Впровадження такої моделі дозволить здійснювати не лише контроль за виконанням стратегічних планів, але й оперативно коригувати політику, виявляти слабкі місця та підвищувати загальну ефективність митної системи як інституції.

Ключові напрямки удосконалення стратегічного управління в митній сфері України включають:

- інституціоналізація стратегічного планування – створення сталих організаційних структур та процедур для підготовки, реалізації й моніторингу стратегій розвитку митної служби на всіх рівнях управління;

- зміцнення інституційної спроможності – забезпечення стабільності організаційної структури, запровадження ефективної системи внутрішнього аудиту, управління персоналом на основі компетентнісного підходу та постійного професійного розвитку;

- впровадження моделі стратегічного моніторингу та оцінювання – систематичне відстеження динаміки досягнення стратегічних цілей на основі

KPI, аналітичних BI-інструментів та незалежного зовнішнього аудиту;

- посилення стратегічного лідерства – формування команди керівників митної служби, здатної діяти в умовах невизначеності, орієнтованої на досягнення результатів, впровадження змін та комунікацію з ключовими стейкхолдерами;
- цифрова підтримка стратегічного управління – активне використання цифрових платформ, таких як BI-система Держмитслужби, для візуалізації, аналізу та прогнозування даних, пов'язаних з реалізацією стратегічних завдань;
- узгодження з європейськими підходами – гармонізація стратегічного планування з положеннями митної політики ЄС (зокрема Customs Action Plan, Customs 2020/2025), а також поступова інтеграція до відповідних структур та IT-систем.

Стратегічне управління митною системою України потребує цілісного та проактивного підходу, що базується на поєднанні інституційної стабільності, стратегічного бачення, цифрової трансформації та прозорості. Формування ефективної моделі стратегічного управління є ключовою умовою модернізації митної служби у контексті європейської інтеграції, забезпечення балансу між фіскальними, безпековими й сервісними функціями та підвищення довіри з боку бізнесу й громадянського суспільства.

3.2 Підвищення ефективності сервісної функції та цифрової трансформації митниці

Сучасний розвиток митної системи України неможливий без трансформації її сервісної функції та глибокої цифровізації процедур. В умовах зростаючих обсягів міжнародної торгівлі, активної інтеграції у світову економіку та реалізації курсу на євроінтеграцію, митниця має виконувати не лише контрольні й фіскальні функції, а й виступати повноцінним партнером бізнесу. Підвищення сервісності означає скорочення бюрократичних бар'єрів, забезпечення прозорості процедур, прискорення митного оформлення та

впровадження практик клієнтоорієнтованості.

Цифрова трансформація є ключовим каталізатором таких змін. Вона охоплює впровадження електронного декларування, системи «єдиного вікна» для міжнародної торгівлі, автоматизованого управління ризиками та нових аналітичних IT-платформ, зокрема ВІ-модулів та інтегрованих систем спільного транзиту (NCTS). Поєднання сервісної та цифрової модернізації дозволяє не лише прискорити митні процедури, а й мінімізувати людський фактор, знизити корупційні ризики та наблизити стандарти роботи української митниці до практик Європейського Союзу.

Особливого значення ці аспекти набувають в умовах воєнного стану, коли логістичні обмеження, тимчасові спрощення та необхідність оперативного контролю ресурсів вимагають максимальної ефективності та прозорості митних процесів. Саме тому стратегічне посилення сервісної функції митниці та її цифрова трансформація виступають одним із ключових напрямів модернізації митної системи України, що має забезпечити конкурентоспроможність держави в міжнародній торгівлі та відповідність євроінтеграційним вимогам.

Розвиток сервісної функції митниці є ключовим елементом стратегічної модернізації митної системи України, особливо в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду свідчить, що підвищення ефективності сервісної складової безпосередньо впливає на швидкість митного оформлення, рівень задоволеності бізнесу та інвестиційну привабливість держави.

Першочерговою пропозицією є скорочення бюрократичних процедур та дублювання контролю. В українській практиці досі зберігаються випадки багатоступеневого погодження документів, дублювання перевірок з боку суміжних служб та використання паперових документів навіть при електронному декларуванні. Запровадження принципу «once-only» (одноразове подання даних) та повна інтеграція системи «єдиного вікна» з усіма контролюючими органами дозволять скоротити час митного оформлення та зменшити операційні витрати бізнесу. У цьому контексті доцільно використати

досвід Європейського Союзу та рекомендації WCO SAFE Framework, які передбачають мінімізацію фізичних контактів та максимальну автоматизацію процедур [67].

Другою важливою пропозицією є підвищення швидкості митного оформлення через цифровізацію та автоматизацію процесів. Україна вже впровадила систему автовипуску декларацій без участі інспектора за відсутності ризиків, однак її частка у загальному обсязі оформлень залишається низькою. Збільшення частки автоматично оформлених декларацій щонайменше до 40–50% протягом найближчих трьох років відповідає найкращим практикам ЄС, де цифрові канали забезпечують пріоритетне обслуговування доброчесних суб'єктів ЗЕД. Також доцільно розвивати попереднє електронне декларування, що дозволить здійснювати основні перевірки ще до прибуття вантажу на кордон.

Наступним напрямом удосконалення сервісної функції є підвищення клієнтоорієнтованості митниці. Міжнародний досвід свідчить, що сучасна митна адміністрація має забезпечувати не лише контроль, а й сервісну підтримку бізнесу. Згідно з результатами «Митного індексу» ЄБА, попри позитивну динаміку останніх років, бізнес продовжує відзначати проблеми із коригуванням митної вартості та комунікацією з інспекторами (Європейська Бізнес Асоціація, 2023). Для підвищення довіри до митниці варто розвивати інститути уповноважених економічних операторів (АЕО), які передбачають спрощені процедури та персоналізоване обслуговування доброчесних компаній. Крім того, доцільно розширювати функціонал електронних сервісів, зокрема «Особистого кабінету» на порталі ДМС та мобільних додатків для відстеження статусу декларацій.

Серед додаткових пропозицій слід відзначити:

- розвиток системи моніторингу якості сервісу на основі ВІ-інструментів (<https://bi.customs.gov.ua>), що дозволить відслідковувати швидкість обробки декларацій, кількість скарг, тривалість митного оформлення та виконання КРІ сервісності;
- розширення практики спільних митних операцій із країнами ЄС, що

зменшить кількість повторних перевірок та прискорить пропуск вантажів через кордон;

- проведення регулярних опитувань бізнесу з публікацією індексів задоволеності, що сприятиме підзвітності митниці та виявленню вузьких місць у сервісній взаємодії;

- інституційне закріплення стандартів клієнтоорієнтованості через оновлені регламенти, що визначатимуть максимальний час обробки звернень і декларувань.

Удосконалення сервісної функції митниці має ґрунтуватися на поєднанні цифрової трансформації та інституційних змін, що спрямовані на підвищення прозорості, зменшення бюрократичного навантаження та формування довіри бізнесу.

Цифрова трансформація є ключовою умовою підвищення ефективності митної служби та наближення її до стандартів ЄС. Вона охоплює автоматизацію процедур, розвиток електронних сервісів, інтеграцію з міжнародними інформаційними системами та впровадження аналітичних інструментів для управління ризиками. Аналіз зарубіжного досвіду показує, що саме цифровізація стала основою для скорочення часу митного оформлення, підвищення прозорості та зменшення корупційних ризиків.

Одним із ключових напрямів цифрової модернізації є розширення функціоналу Системи «єдиного вікна» для міжнародної торгівлі, що вже продемонструвала високу ефективність в автоматизації міжвідомчої взаємодії. Доцільно забезпечити її повну інтеграцію з системами податкової служби, прикордонної охорони та контрольних органів, а також додати можливості аналітики ризиків у режимі реального часу. Подібні комплексні платформи використовуються в ЄС у рамках eCustoms, що дозволяє учасникам зовнішньоекономічної діяльності подавати всю необхідну документацію в електронному форматі без фізичного контакту з інспектором.

Суттєве скорочення часу митного оформлення можливе завдяки автоматичному випуску декларацій за відсутності ризиків. На сьогодні в Україні

частка таких декларацій залишається невисокою, але її поступове збільшення дозволить досягти рівня кращих європейських практик. Додатково слід впроваджувати інтелектуальні АСАУР 2.0 із використанням штучного інтелекту та big data, що дозволить точніше визначати ризикові операції та знижувати суб'єктивний вплив інспекторів.

Україна вже приєдналася до системи NCTS (New Computerized Transit System) та отримала статус «митного безвізу». Подальший розвиток цифрової інфраструктури має включати підключення до європейських систем ICS2 (Import Control System) та ECS (Export Control System), що забезпечать обмін попередньою інформацією про вантажі та підвищать безпековий контроль. Водночас необхідно розширювати транскордонний обмін даними із митними адміністраціями сусідніх країн у реальному часі, включно зі скан-образами вантажів, як це практикується у Польщі та Литві.

ВІ-платформа Держмитслужби (<https://bi.customs.gov.ua>) вже забезпечує моніторинг ключових показників митної діяльності, включно з динамікою надходжень, швидкістю оформлення та роботою з ризиками. Подальший розвиток цієї системи передбачає створення публічних дашбордів для бізнесу, що дозволять відстежувати статус декларацій, час обробки та результати перевірок. Це підвищить рівень довіри бізнес-спільноти, зменшить кількість скарг та сприятиме клієнтоорієнтованості митниці.

Модернізація ІТ-інфраструктури повинна супроводжуватися посиленням кібербезпеки та регулярними аудитами інформаційних систем, особливо в умовах воєнного стану. Паралельно необхідно інвестувати у підготовку кадрів, адже цифрова трансформація вимагає нових компетенцій у сфері ІТ, управління ризиками та аналітики великих масивів даних. Практика спільних тренінгів із митницями країн ЄС і WCO показала свою ефективність і має бути розширена.

Цифрова трансформація митної служби України повинна спиратися на три основні вектори: автоматизацію та інтеграцію процедур, прозорість і аналітичну підтримку управління, розвиток міжнародної сумісності інформаційних систем.

Розвиток сервісної функції митниці та забезпечення її відповідності

європейським стандартам неможливі без системних організаційних та інституційних заходів. Ці кроки охоплюють кадрову політику, впровадження нових управлінських практик, розвиток програм партнерства з бізнесом, а також зміцнення цифрової та кібернетичної інфраструктури. Аналіз кращих практик країн ЄС та Східної Європи свідчить, що поєднання професійного розвитку персоналу, ефективного використання ІТ-інструментів та орієнтації на прозорість сервісу є ключем до побудови сучасної, клієнтоорієнтованої митниці.

Ефективність цифрової трансформації та сервісної функції митниці безпосередньо залежить від професійного рівня її персоналу. Позитивний досвід Польщі та Литви показує, що системні програми підвищення кваліфікації сприяють формуванню компетентностей у сферах електронного декларування, управління ризиками, кіберзахисту та обслуговування АЕО. В Україні доцільно:

- запровадити щорічні програми підвищення кваліфікації, орієнтовані на міжнародні стандарти (WCO e-learning, програми DG TAXUD);
- забезпечити тренінги з антикорупційної культури та цифрової компетентності, особливо для співробітників, що працюють із електронними сервісами;
- розширити практику стажувань у митних адміністраціях держав-членів ЄС, що дозволяє переймати кращий досвід у сферах електронної комерції та ризик-менеджменту [68].

Кадрове оновлення має супроводжуватися підвищенням мотивації та оплати праці, оскільки без цього існує ризик збереження корупційних практик, що знижують якість сервісу.

Умови війни та посилення ролі цифрових сервісів роблять кіберзахист критичним чинником функціонування митної системи. Українська митниця повинна:

- впровадити систему багаторівневого моніторингу кіберзагроз, орієнтовану на стандарти ЄС;
- забезпечити резервні дата-центри та безперервність роботи ключових систем (NCTS, АСАУР, «Єдине вікно»);

- регулярно проводити аудити кіберзахисту із залученням незалежних експертів та міжнародних партнерів.

Інститут АЕО (Authorized Economic Operators) є одним із ключових елементів євроінтеграційних реформ та основою партнерської моделі «митниця-бізнес». Країни ЄС продемонстрували, що широке впровадження АЕО дозволяє зменшити навантаження на митницю, скоротити час оформлення та підвищити довіру бізнесу. Для України доцільно:

- розробити спрощені процедури отримання статусу АЕО для надійних компаній;
- запровадити електронний кабінет АЕО для відстеження статусу сертифікації та користування спрощеннями;
- здійснювати інформаційні кампанії серед експортерів та імпортерів для стимулювання участі у програмі;
- інтегрувати АЕО в систему управління ризиками, щоб зменшити частку фізичних перевірок на користь пост-аудиту.

Сучасні митні адміністрації ЄС активно застосовують КРІ-моніторинг для вимірювання якості сервісу та швидкості митних процедур. В Україні основу для цього закладено через ВІ-платформу Держмитслужби (<https://bi.customs.gov.ua>), однак доцільно:

- визначити чіткі КРІ: середній час митного оформлення, відсоток електронних декларацій, частку автоматичних випусків, індекс задоволеності бізнесу;
- забезпечити публічне висвітлення КРІ для підвищення прозорості та контролю з боку бізнес-спільноти;
- інтегрувати КРІ в систему мотивації персоналу, щоб результативність та швидкість оформлення наряду впливали на оцінку ефективності підрозділів.

Використання КРІ та аналітики дозволить підвищити довіру бізнесу, зменшити адміністративне навантаження та покращити імідж митниці.

Досвід реформування публічних сервісів в Україні у 2024 році, відображений у річному звіті Офісу ефективного регулювання BRDO,

демонструє комплексний підхід до цифровізації, дерегуляції та гармонізації законодавства, який може бути ефективно адаптований у митній сфері. Основні результати BRDO засвідчують, що успішна цифрова трансформація передбачає одночасне зменшення адміністративного навантаження, модернізацію нормативної бази та впровадження інтегрованих інформаційних систем.

Ключові практики та їхній потенціал для Митної служби України наведені на рисунку 3.1.

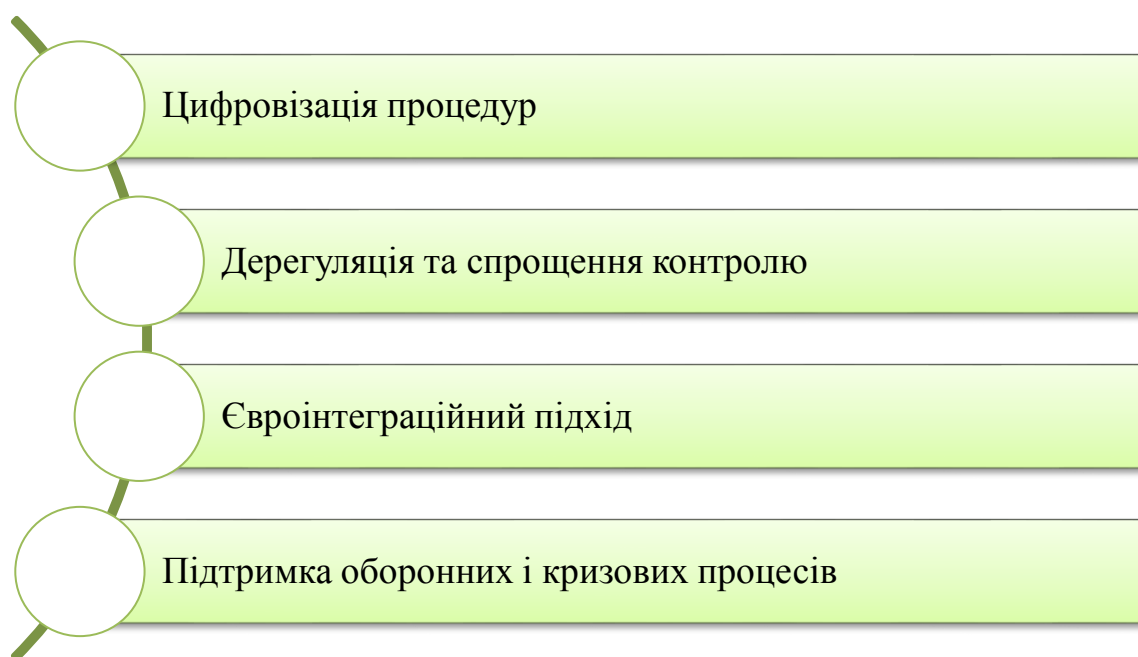


Рисунок 3.1 – Ключові напрямки розвитку Митної служби України

Успішне впровадження електронних платформ, зокрема систем єДозвіл та RMIS, демонструє ефективність переведення дозвільних і контрольних процедур у paperless-формат. Для митної служби аналогічний підхід означає розвиток «Єдиного вікна», автоматичного оформлення декларацій та розширення функціоналу «Особистого кабінету» для бізнесу.

Перехід до превентивної моделі нагляду та скасування застарілих регуляторних актів у суміжних сферах може стати прикладом для митниці у частині скорочення дублювання перевірок, зниження бюрократичного

навантаження та мінімізації ручного втручання.

Адаптація законодавства до ЄС у сферах телекомунікацій і критичної інфраструктури демонструє важливість комплексної гармонізації норм. Для митної служби це означає системне оновлення Митного кодексу та впровадження стандартів eCustoms, NCTS та процедур спільного транзиту.

Досвід BRDO із запуску цифрових рішень для оборонного сектору в умовах війни свідчить про важливість адаптивності сервісів. Для митниці це може трансформуватися у швидке налаштування тимчасових спрощень, електронного супроводу критичного імпорту та посилення моніторингу через ризик-орієнтовані системи [69].

Аналіз процесів удосконалення сервісної функції та цифрової трансформації митної служби України засвідчує, що ці напрями є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими. Запровадження електронних сервісів, таких як «Єдине вікно», NCTS, «Особистий кабінет» для бізнесу та система «ЄЧерга», забезпечує суттєве зниження бюрократичного навантаження та скорочення часу митного оформлення, що безпосередньо впливає на рівень клієнтоорієнтованості митниці. Одночасно автоматизація процесів і перехід на електронний документообіг зменшують ризики корупції та підвищують прозорість процедур.

Важливим досягненням є зростання рівня цифрової готовності митниці, що проявляється у збільшенні частки електронних декларацій, використанні автоматизованих систем управління ризиками та розвитку інституту уповноважених економічних операторів (АЕО). Проте, навіть за наявності позитивної динаміки, залишається низка проблемних аспектів, зокрема необхідність подальшого розширення функціоналу цифрових сервісів, інтеграції з європейськими ІТ-платформами, посилення кіберзахисту та підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, підвищення ефективності сервісної функції митниці та її цифрової трансформації є стратегічним завданням, що визначає конкурентоспроможність України в міжнародній торгівлі та її здатність відповідати європейським

стандартам митного адміністрування. Системне поєднання інституційних реформ, технологічних рішень та орієнтації на потреби бізнесу створює основу для формування сучасної, прозорої та ефективної митної служби.

3.3 Розвиток системи аналітичного та інтелектуального ризик-менеджменту в митній сфері України

Сучасні виклики для митної системи України формуються під впливом одночасно кількох факторів: воєнної агресії російської федерації, зростання масштабів незаконної торгівлі, активізації контрабанди товарів подвійного призначення та кіберзагроз. За цих умов пріоритетного значення набуває розвиток ризик-орієнтованої моделі митного контролю, що відповідає міжнародним стандартам Всесвітньої митної організації (WCO) та положенням Митного кодексу ЄС (UCC).

Ризик-орієнтований підхід у митній сфері передбачає концентрацію ресурсів на операціях, що потенційно становлять загрозу порушення митних правил або національної безпеки, одночасно спрощуючи процедури для сумлінних учасників зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Розвиток таких систем відповідає міжнародним стандартам, зокрема Рамковим стандартам безпеки та сприяння світовій торгівлі SAFE Всесвітньої митної організації (WCO) та принципам Митного кодексу Європейського Союзу (UCC).

В Україні поступово розвиваються елементи аналітичного ризик-менеджменту, серед яких автоматизовані системи управління ризиками (АСАУР), впровадження платформи «Єдине вікно» та використання національної ВІ-платформи для митної аналітики [66]. Проте, незважаючи на позитивні зрушення, актуальними залишаються проблеми недостатньої інтеграції національних ІТ-рішень із європейськими системами, обмеженого застосування штучного інтелекту (AI) і машинного навчання, а також потреба у формуванні цілісної інституційної моделі ризик-менеджменту.

У цьому підпункті розглядаються сучасні тенденції розвитку ризик-

орієнтованого контролю в митній сфері України, кращі міжнародні практики аналітичного ризик-менеджменту та рекомендації щодо створення інтегрованої, інтелектуальної системи управління ризиками, що відповідатиме європейським стандартам та сприятиме одночасному підвищенню безпеки й сервісності митниці.

Розвиток системи аналітичного та інтелектуального ризик-менеджменту в митній сфері України неможливий без адаптації міжнародних стандартів та врахування досвіду країн Європейського Союзу й членів Всесвітньої митної організації (WCO). Впровадження цих підходів дозволяє не лише підвищити ефективність контролю, а й зменшити адміністративний тиск на бізнес, оптимізуючи співвідношення між безпековою та сервісною функціями митниці.

Важливим орієнтиром для України є Рамкові стандарти безпеки та сприяння торгівлі (SAFE), ухвалені WCO ще у 2005 році. Цей документ передбачає системну оцінку ризиків на всіх етапах міжнародного переміщення товарів, широке застосування попереднього обміну інформацією та партнерство митниці з бізнесом через інститут уповноважених економічних операторів (AEO). Досвід держав, які імплементували стандарти SAFE, демонструє, що завдяки аналітичним моделям вдається скорочувати обсяг фізичних перевірок до 2–5 % від загальної кількості вантажів, концентруючи ресурси на високоризикових операціях.

У рамках Митного кодексу ЄС (UCC) розбудована інтегрована система управління ризиками, що поєднує кілька цифрових інструментів. Зокрема, ICS2 (Import Control System 2) забезпечує попередній контроль імпортованих вантажів на основі електронних декларацій ENS, дозволяючи ідентифікувати потенційні загрози ще до прибуття товару в країну призначення. Платформа eCustoms забезпечує повну відмову від паперових процедур, обмін даними в режимі реального часу та їх автоматичну обробку, тоді як EUCDM (European Union Customs Data Model) уніфікує формати даних і забезпечує сумісність із міжнародними мережами (European Commission, 2022). Використання цих інструментів дозволило країнам ЄС скоротити час оформлення вантажів,

зменшити кількість оскаржень рішень про коригування митної вартості та підвищити передбачуваність процедур для бізнесу.

Досвід держав ЄС свідчить про активне використання інтелектуальних систем управління ризиками, заснованих на технологіях Big Data та штучного інтелекту. У Німеччині та Нідерландах впроваджені автоматизовані моделі прогнозування ризиків, які аналізують поведінку імпортерів та історію переміщення вантажів. Польща та Литва інтегрували свої митні бази з транспортними та прикордонними системами, що дозволило проводити комплексний аналіз без додаткового навантаження на бізнес. У Франції національна ВІ-платформа об'єднує митні декларації, транспортні дані та комерційні реєстри, створюючи аналітичний профіль кожної операції та підвищуючи точність ризик-орієнтованого контролю [70].

Важливим аспектом є інтеграція митних систем із міжнародними базами даних та використання ВІ-платформ для комплексного аналізу. Країни ЄС, США та Канада активно обмінюються попередньою інформацією про вантажі через мережі API/PNR для авіап перевезень і користуються глобальною базою CEN (Customs Enforcement Network), що адмініструється WCO. Застосування Big Data-аналітики дозволяє виявляти складні схеми заниження митної вартості, фіктивного транзиту та незаконного переміщення товарів, мінімізуючи людський фактор [71].

Для України врахування зазначених практик має стратегічне значення, оскільки інтеграція в європейську митну екосистему потребує не лише нормативної гармонізації, але й розвитку аналітичної спроможності митниці. Повноцінне впровадження ВІ-систем, інтеграція з міжнародними базами та запровадження автоматизованих алгоритмів аналізу ризиків дозволять підвищити ефективність митного контролю, зменшити черги на кордоні та прискорити рух легальних товаропотоків.

Сучасний розвиток митної системи України неможливий без створення ефективної та інтелектуальної системи управління ризиками, здатної мінімізувати контрабанду, ухилення від сплати митних платежів і забезпечити

безперешкодний рух законної торгівлі. Удосконалення ризик-менеджменту має спиратися на інтеграцію технологічних рішень, обмін даними з міжнародними партнерами та впровадження аналітичних інструментів нового покоління.

Напрями розвитку системи інтелектуального ризик-менеджменту в Україні наведені на рисунку 3.2.

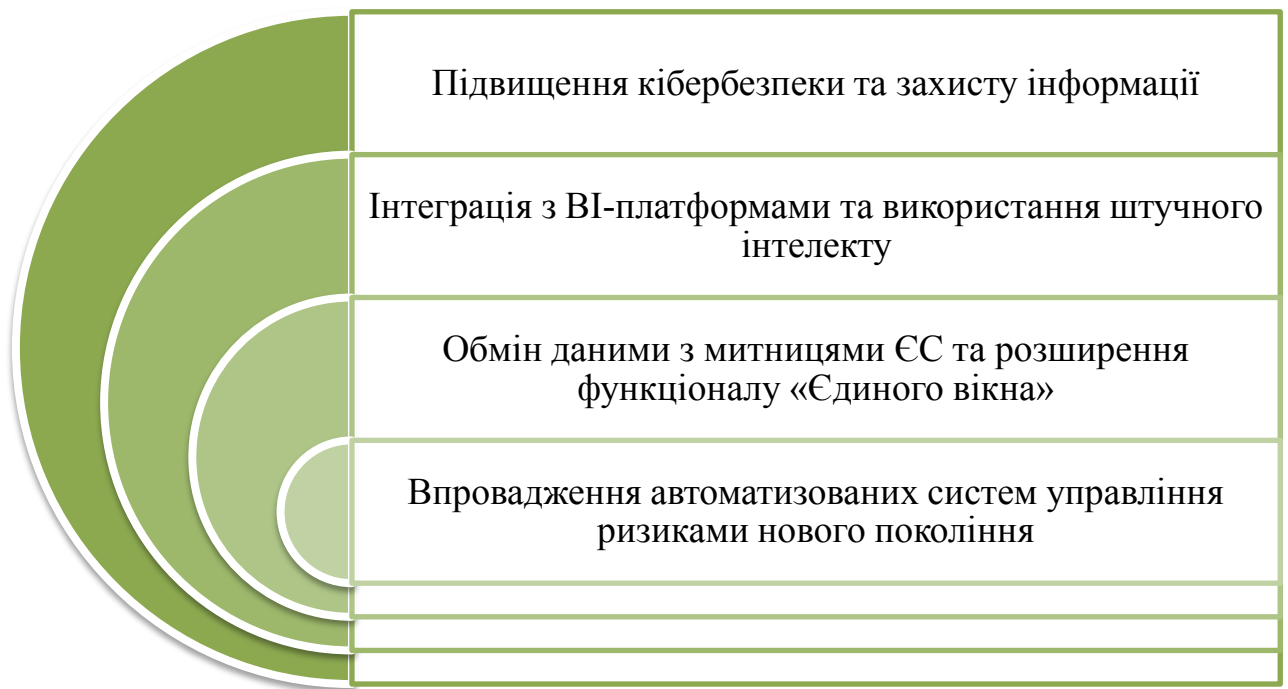


Рисунок 3.2 – Напрями розвитку системи інтелектуального ризик-менеджменту в Україні

Впровадження автоматизованих систем управління ризиками нового покоління (АСАУР 2.0) є ключовим напрямом модернізації. АСАУР 2.0 дозволяє здійснювати багатофакторний аналіз ризиків у режимі реального часу, застосовувати складні алгоритми для оцінки профілів імпортерів та експортерів, а також зменшувати людський фактор при прийнятті рішень. За даними Державної митної служби, пілотні проєкти з використанням АСАУР 2.0 показали скорочення кількості необґрунтованих перевірок та підвищення точності виявлення ризикових операцій.

Інтеграція з ВІ-платформами та використання штучного інтелекту

відкривають нові можливості для прогнозування потенційних порушень. Бізнес-аналітичні системи (BI), зокрема офіційна платформа BI Customs, дозволяють аналізувати великі масиви даних, виявляти аномальні операції та будувати прогнозні моделі для оцінки ймовірності порушення митних правил. Використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання сприяє підвищенню ефективності контролю за рахунок автоматичного виявлення нетипових логістичних ланцюгів та схем мінімізації митних платежів.

Обмін даними з митницями ЄС та розширення функціоналу «Єдиного вікна» є стратегічно важливими кроками для інтеграції в європейську митну екосистему. Розвиток електронного пост-аудиту та підключення до європейських систем ICS2 та eCustoms дозволить проводити попередню перевірку вантажів, підвищувати точність профілювання ризиків і зменшувати затримки на кордоні. Інтеграція «Єдиного вікна» з європейськими базами даних забезпечить прозорість митних процедур та спростить транскордонну торгівлю.

Підвищення кібербезпеки та захисту інформації стає критичним завданням в умовах воєнних загроз та зростання кіберризиків. Захист митних ІТ-систем від атак, створення резервних центрів обробки даних, використання шифрування та систем багаторівневої аутентифікації – необхідні кроки для збереження безпеки даних та довіри міжнародних партнерів. Відповідність вимогам кіберзахисту ЄС стане також передумовою для подальшої інтеграції України до системи спільного транзиту та європейських мереж обміну митною інформацією.

Розвиток системи інтелектуального ризик-менеджменту в Україні має комплексний характер і передбачає одночасну модернізацію технологій, розбудову міжнародної взаємодії та зміцнення інформаційної безпеки. Успішна реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність митного контролю та створити умови для прозорості й передбачуваної роботи митниці відповідно до європейських стандартів.

Підвищення ефективності ризик-менеджменту в митній сфері України потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, інституційні та технологічні заходи:

– організаційні кроки передбачають створення сучасної системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу митної служби, орієнтованої на роботу з аналітичними платформами та цифровими інструментами. Доцільним є формування спеціалізованих центрів аналітики та прогнозування, які б займалися моделюванням ризиків, аналізом великих масивів даних (Big Data) та виявленням нетипових схем у зовнішньоекономічній діяльності. Подібна практика використовується у країнах ЄС, де функціонують регіональні аналітичні хаби, що координують роботу з ризиками у транскордонній торгівлі;

– інституційні заходи включають поглиблення інтеграції з європейськими ІТ-системами та посилення міжнародної співпраці. Йдеться про підключення до систем ICS2 та eCustoms, використання Європейської моделі даних (EUCDM), розширення обміну інформацією з митницями сусідніх держав. Участь у міжнародних ініціативах, зокрема в рамках Програми WCO SAFE та Конвенції про спільний транзит, дозволить гармонізувати підходи до профілювання ризиків та підвищити ефективність спільних заходів контролю;

– технологічні пропозиції мають зосереджуватися на впровадженні систем штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для автоматизованого виявлення ризикових операцій. Поєднання алгоритмів аналітики Big Data з інтелектуальними моделями прогнозування дозволить зменшити кількість ручних перевірок, мінімізувати людський фактор та скоротити час митного оформлення. Додатково слід забезпечити розвиток ВІ-платформ, таких як національна система VI Customs, яка вже використовується для візуалізації торгових потоків і моніторингу ефективності управління ризиками.

Очікувані ефекти впровадження цих рекомендацій включають підвищення рівня безпеки державного кордону, зниження корупційних ризиків завдяки мінімізації контактів між інспектором та декларантом, а також скорочення часу митного оформлення. Розвиток сучасної системи ризик-менеджменту створить передумови для підвищення довіри бізнесу до митниці та покращення позицій України у міжнародних рейтингах ефективності логістики та торговельної прозорості (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікувані результати удосконалення ризик-менеджменту в митній сфері України

Напрямок удосконалення	Очікувані результати
Організаційні кроки (підвищення кваліфікації, створення центрів аналітики)	Підвищення професійної компетентності персоналу та зменшення помилок при оцінці ризиків
Інституційні заходи (інтеграція з ІТ-системами ЄС, міжнародна співпраця)	Гармонізація митних процедур з ЄС, підвищення прозорості та довіри бізнесу
Технологічні рішення (AI, Big Data, BI-платформи, автоматизація)	Автоматизоване виявлення ризиків, мінімізація людського фактору, скорочення часу оформлення
Комплексний ефект (впровадження усіх заходів)	Підвищення рівня безпеки, зменшення корупції, прискорення митних процедур, покращення міжнародного іміджу

Розвиток системи аналітичного та інтелектуального ризик-менеджменту є ключовим елементом підвищення ефективності митної служби України в умовах посилення глобальних безпекових викликів та інтеграції до європейського митного простору. Сучасні підходи передбачають перехід від традиційних вибіркового перевірок до комплексної моделі управління ризиками, що поєднує автоматизацію процесів, інтеграцію з міжнародними базами даних та використання інструментів штучного інтелекту для прогнозування потенційних порушень.

Досвід країн ЄС, які впровадили інтелектуальні системи аналізу даних на базі eCustoms, ICS2 та EUCDM, демонструє, що ефективне управління ризиками дозволяє одночасно підвищити безпеку та прискорити митне оформлення. Для України імплементація подібних інструментів, зокрема АСАУР 2.0, інтеграції з BI-платформами та налагодження обміну інформацією з митницями країн ЄС, відкриває шлях до суттєвого зниження корупційних ризиків, підвищення прозорості та відповідності стандартам WCO SAFE.

Стратегічна модернізація ризик-менеджменту в митній сфері має стати

основою формування проактивної та аналітично орієнтованої моделі контролю, що відповідає вимогам воєнного часу та забезпечує готовність України до повноцінної інтеграції в європейський митний простір. Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності митної служби, а й зміцненню економічної безпеки держави та створенню сприятливого середовища для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що стратегічна модернізація митної системи України охоплює три ключові напрями, які в сукупності формують комплексний підхід до підвищення її ефективності, безпеки та клієнтоорієнтованості. Формування сучасної системи стратегічного планування потребує інтеграції п'яти управлінських підходів (класичного, процесного, ресурсного, стратегічного вибору та еволюційного), посилення інституційної спроможності та впровадження стратегічного моніторингу. Запропоновані рекомендації орієнтовані на розвиток лідерства, підвищення прозорості управлінських рішень, формування центрів аналітики та використання ВІ-інструментів для оцінки стратегічної ефективності.

Цифровізація та клієнтоорієнтовані сервіси є ключовими факторами мінімізації бюрократії й прискорення митних процедур. Українській митниці рекомендовано розвивати електронні сервіси на основі кращих європейських практик, розширювати використання «єдиного вікна» та систем електронного пост-аудиту, впроваджувати моніторинг KPI сервісу та підвищувати кіберзахист інформаційних систем.

Визначено напрями розвитку аналітичного та інтелектуального ризик-менеджменту, зокрема інтеграцію АСУР 2.0, ІІІ-технологій, пост-аудиту, Big Data, міжнародного обміну даними, що сприятиме підвищенню безпеки, зменшенню корупції, оптимізації контролю та скороченню часу оформлення.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. У роботі обґрунтовано сутність і сучасну роль митної системи України в забезпеченні економічної безпеки та інтеграції у глобальні торговельні процеси. Митниця визначена як багатофункціональний механізм, що реалізує фіскальну, регуляторну, сервісну та безпекову функції, а її ефективне функціонування є критичним чинником сталого розвитку держави. Встановлено, що сучасні виклики – війна, трансформація міжнародних ланцюгів постачання, зростання тіньової торгівлі – вимагають переорієнтації її роботи на стратегічне управління, інституційну сталість та технологічний розвиток.

2. Проаналізовано підходи до стратегічного управління в митній сфері та встановлено потребу адаптації багатовимірної моделі управління, що поєднує інкрементальний, раціональний, ресурсний та еволюційний підходи. Доведено, що успішна модернізація митниці потребує розвитку компетенцій стратегічного планування, аналітичного моделювання, ризик-орієнтованого підходу та управління знаннями. На цій основі сформовано концептуальне бачення розвитку стратегічного менеджменту в митній службі України.

3. Обґрунтовано пріоритетність впровадження європейських підходів до митного адміністрування. Проаналізовано, що ЄС використовує інтегровані цифрові платформи, єдині стандарти контролю, уніфіковане законодавство (UCC), а також партнерські моделі взаємодії з бізнесом (AEO). Ця модель характеризується високим рівнем автоматизації, прозорості та аналітичної зрілості, що формує орієнтир для України.

4. Виявлено основні тенденції розвитку митної системи України. Україна демонструє прогрес у цифровізації та нормативній гармонізації із правом ЄС, зокрема через імплементацію NCTS, AEO, єдиного вікна, ризик-орієнтованих систем. Попри це залишаються бар'єри, пов'язані з кадровим забезпеченням, корупційними ризиками, фрагментарністю ІТ-інфраструктури та

нерівномірністю регіонального розвитку.

5. На основі аналізу міжнародних рейтингів (LPI, Doing Business та ін.) встановлено обмеженість прогресу через структурні та організаційні проблеми. Україна покращила позиції у сфері логістики та митних сервісів, однак суттєво відстає від країн-членів ЄС у швидкості оформлення, прогнозованості рішень, прозорості та інституційній спроможності. Це свідчить про наявність потенціалу до зростання через інституційні та кадрові реформи.

6. Проаналізовано виконання вимог *acquis communautaire* і виявлено, що модернізація митної системи має комплексний, проте нерівномірний характер. Визначено, що найбільш прогресивними напрямками є цифровізація та правова гармонізація, тоді як системна імплементація стандартів ризик-менеджменту, антикорупційних практик і кадрового розвитку потребує подальшого опрацювання.

7. Розроблено рекомендації щодо розвитку стратегічного управління митною системою на основі поєднання процесних, поведінкових і аналітичних механізмів. Обґрунтовано важливість створення системи стратегічного моніторингу, розвитку регіональних центрів аналітики, підвищення кваліфікації персоналу, стандартизації процесів та удосконалення КРІ-архітектури митних органів.

8. Підготовлено пропозиції щодо підвищення ефективності сервісної функції митних органів і цифрової трансформації. Серед ключових заходів: зменшення бюрократії, проактивні сервіси для бізнесу, розширення АЕО, автоматизація процесів, впровадження ВІМ-аналізу, удосконалення кібербезпеки, розширення електронного пост-аудиту, впровадження сервісних КРІ. Комплекс запропонованих заходів сприятиме формуванню прозорого, клієнтоорієнтованого та інноваційного середовища.

9. Сформовано підходи до розвитку інтелектуального ризик-менеджменту в митній сфері України. Запропоновано впровадження системи АСУР 2.0, застосування AI/ML, інтеграцію з європейськими базами, використання Big Data, BI-платформ, Risk Management ICS2, вдосконалення кіберзахисту та пост-

аудиту. Очікуваний результат – підвищення безпеки, мінімізація корупційних ризиків, скорочення часу перевірок, збільшення передбачуваності.

Комплексне впровадження продовжених реформ дозволить сформувати сучасну, прозору та інноваційну митну систему, що відповідатиме стандартам ЄС та сприятиме економічній конкурентоспроможності України.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Тодощук А. В. Чопко А. І. Митна система України. *Молодий вчений*. 2018. № 9(2). С. 523-527.
2. Митна енциклопедія : У двох томах / Редкол.: ... І.Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін. Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2013. Т. 2. 536 с.
3. Сандровський К.К. Митне право в Україні: Навчальний посібник. Київ: Вентурі, 2000.
4. Основи митної справи: Навчальний посібник/За ред.П.В.Пашка. 2 видання, перероб. і доп. Київ: т-во «Знання», КОО, 2002. 318с.
5. Дум'як Ю. Л. Роль митного контролю у системі публічного управління сталим розвитком України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 107-113.
6. Рябовол Л. Система забезпечення митної безпеки в Україні. *Юридичний вісник*. 2020. № 4. С. 58-65.
7. Мартинюк В.П. Митна система та економічна безпека держави: теорія і методологія : монографія. Тернопіль: Астон, 2010. 256 с.
8. Крисовата К. Аналіз вітчизняних реалій функціонування митної системи України в умовах ризиковості. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 10(2). С. 288-291.
9. Самченко М. Ю. Адміністративно-правові засади управління в сфері митної справи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2025. Вип. 87(4). С. 412-417.
10. Іщук Ю. А., Михайленко А. М. Митно-тарифна політика як ключовий компонент зовнішньоекономічної стратегії держави. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 12-17.
11. Єдинак В. Ю., Пляцук В. А. Концептуальні засади впливу митної діяльності на забезпечення національної безпеки держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 8. URL:

<https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4407/4442> (дата звернення: 15.09.2025).

12. Гуменюк В. В. Стратегічне планування як спосіб здійснення державного управління. *Економічна теорія*. 2023. № 4. С. 49-71.

13. Івашова Л. М., Близнюк А. С. Особливості становлення та розвитку інститутів митного регулювання зовнішньої торгівлі в Україні: від минулого до майбутнього. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 175-181.

14. Чумак О. В., Зібницький І. Д. Економіко-правова сутність митної політики: макро- та мікро- аспект. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 73-77.

15. Атаманчук Н. І. Митні органи як суб'єкти адміністрування митних платежів: сучасний стан та перспективи подальшого реформування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. С. 384-389.

16. Корощенко М. М. Дослідження публічної політики митної адміністрації у наукових працях. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Випуск 4 (162). С. 25-29.

17. Ковтен Е. О., Томчук О. К. Організація митних процедур для забезпечення зовнішньоекономічних операцій України під час воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2024. Випуск 78. С. 143-147.

18. Боркут О. В. Етапи розвитку інформаційної взаємодії державних інститутів щодо митного контролю переміщення товарів за принципом «єдиного вікна». *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 2. С. 141-149.

19. Малишко В. В. Особливості реалізації функцій, принципів та стратегій розвитку державних фінансів України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1. С. 69-72.

20. Будз О. Ф. Стратегічне планування митного обслуговування підприємств на засадах врахування інтересів стейкхолдерів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). С. 28-31.

21. Шевчук С. В. Стратегічні підходи та ключові напрями забезпечення митних інтересів держави. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 33-52.
22. Taxation and Customs Union *European Commission* URL: https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/taxation-and-customs-union_en (дата звернення: 15.09.2025).
23. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 952/2013 від 9 жовтня 2013 року про встановлення Митного кодексу Союзу *Верховна Рада України* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-13#Text (дата звернення: 15.09.2025).
24. Про NCTS. *Державна митна служба України*. URL: https://customs.gov.ua/rezhim-spilnogo-tranzitu-ncts#nav_tabs_content_1688385795507_3 (дата звернення: 15.09.2025).
25. A Customs Action Plan. *Taxation and Customs Union* URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2020-09/customs-action-plan-2020_en.pdf (дата звернення: 15.09.2025).
26. 2014-2020 Customs programme. *Taxation and Customs Union* URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/about-us/eu-funding-customs-and-tax/customs-2020_en (дата звернення: 15.09.2025).
27. Customs programme. *Taxation and Customs Union* URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/about-us/eu-funding-customs-and-tax/customs-programme_en (дата звернення: 15.09.2025).
28. Customs Risk Management *Taxation and Customs Union* URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs/customs-risks-management_en (дата звернення: 15.09.2025).
29. Electronic customs *Taxation and Customs Union* URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs/electronic-customs_en (дата звернення: 15.09.2025).
30. Taiex & Twinning Highlights 2022 *European Commission* URL: <https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-10/TAIEX-AAR-2022.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).

31. Офіційний старт проєкту Twinning: реформування медіасфери України відповідно до стандартів ЄС. *Національне агентство України з питань державної служби* URL: <https://nads.gov.ua/news/ofitsiinyi-start-proiektu-twinning-reformuvannia-mediasfery-ukrainy-vidpovidno-do-standartiv-ies> (дата звернення: 04.10.2025).

32. Надходження до бюджету від митних платежів: план та реальність. *Слово і діло* URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/01/09/infografika/ekonomika/nadxodzhennya-byudzhetu-mytnykh-platezhiv-plan-ta-realnist> (дата звернення: 04.10.2025).

33. Результати роботи Держмитслужби у напрямку забезпечення надходжень митних платежів до державного бюджету. *Державна митна служба України*. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-roboti-derzhmitsluzhbi-u-napriamku-zabezpechennia-nadkhodzen-mitnikh-platezhiv-do-derzhavnogo-biudzhetu-1095> (дата звернення: 04.10.2025).

34. Звіт про надходження митних платежів за червень 2025 року. *Державна митна служба України* URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/na-376-mlrd-grn-bilshe-otrimav-derzhbiudzhets-u-i-pivrichchi-2025-roku-vid-mitnitsi-2268> (дата звернення: 04.10.2025).

35. Logistics Performance Index (LPI). *The World Bank* URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global#:~:text=Ukraine%20%202023%20%2079,16%20%204%20%2030> (дата звернення: 04.10.2025).

36. Рішення «Про розгляд Звіту про результати аудиту ефективності на тему «Забезпечення реалізації державної митної політики в умовах воєнного стану» *Рахункова палата* URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/42-1_2024/R_RP_42-1_2024.pdf (дата звернення: 04.10.2025).

37. Звіт про виявлення митних правил. *Державна митна служба України* URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-2024-rik-mitnitsi-derzhmitsluzhbi-viiavili-porushen-mitnikh-pravil-na-18-mlrd-grn-1967> (дата звернення: 04.10.2025).

38. На шляху до ЄС: реформа Держмитслужби крізь призму міжнародних стандартів *Інститут аналітики та адвокатури* URL: <https://iaa.org.ua/articles/on-the-way-to-the-eu-reform-of-the-state-customs-service-in-the-light-of-international-standards/> (дата звернення: 04.10.2025).

39. Більше послуг на веб-порталі «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» *Закарпатська митниця*. URL: https://zk.customs.gov.ua/Pro__Yedyne_vikno_dlia_mizhnarodnoi_torhivli_?utm/ (дата звернення: 04.10.2025).

40. Мінфін: Сьогодні закінчується перехідний період для добровільного застосування системи “єдине вікно” у нових місцях митного оформлення *Міністерство фінансів України* URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/minfin-sohodni-zakinchuietsia-perekhidnyi-period-dlia-dobrovolnoho-zastosuvannia-systemy-iedyne-vikno-u-novykh-mistsia-kh-mytnoho-oformlennia> (дата звернення: 04.10.2025).

41. Драганчук Ю. Як впроваджується «Єдине вікно» у світі та чи успішна в цьому Україна? *Міністерство фінансів України* URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/iak-vprovadzhuietsia-iedyne-vikno-u-sviti-ta-chy-uspishna-v-tsomu-ukraina-kolonka-radnyka-ministra-finansiv-iurii-a-drahanchuka?utm/> (дата звернення: 04.10.2025).

42. Третина компаній мають проблеми з коригуванням митної вартості. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/tretyna-kompanij-mayut-problemy-z-koryguvannyam-mytnoyi-vartosti-opytuvannya-eva/> (дата звернення: 04.10.2025).

43. Бізнес покращив оцінку митної сфери в Україні. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/biznes-pokrashhyv-otsinku-mytnoyi-sfery-v-ukrayini/> (дата звернення: 04.10.2025).

44. Бізнес оцінив роботу митниці найкраще за останнє десятиліття. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/biznes-otsinyv-robotu-mytnytsi-najkrashhe-za-ostannye-desyatylittya/> (дата звернення: 04.10.2025).

45. Заболітна М. А. Механізм електронного декларування у митній справі України : кваліфікаційна робота : 072. Львів, 2023. 69 с. URL:

<https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Zabolitna-M.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).

46. Єдине вікно на митниці: чи допоможе Україні міжнародний досвід. *Центр економічного відновлення (UCEP)*. URL: <https://ucep.org.ua/doslidzhennya/yedynе-vikno-na-mytnytsi-chy-dopomozhe-ukrayini-mizhnarodnyj-dosvid.html> (дата звернення: 04.10.2025).

47. ІТ-трансформація митниці: розпочато випробування оновленої системи управління ризиками АСУР 2.0. Державна митна служба *України*. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/it-transformatsiia-mitnitsi-rozpochato-viprobuвання-onovlenoyi-sistemi-upravlinnia-rizikami-asur-2-0-439> (дата звернення: 04.10.2025).

48. Моніторинг роботи митниці очима бізнесу – 2024. *Інститут економічних досліджень*. URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/TFD/2025_IER_FTC_FINAL_UA%20\(1\).pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/TFD/2025_IER_FTC_FINAL_UA%20(1).pdf) (дата звернення: 04.10.2025).

49. Митниця в смартфоні: в Україні запускають додаток e-Borders. *ВолиньPost*. URL: https://www.volynpost.com/news/153925-mytnytsia-v-smartfoni-v-ukraini-zapuskayut-dodatok-e-borders#google_vignette (дата звернення: 04.10.2025).

50. Сервіс електронної черги на кордоні. URL: <https://echerha.gov.ua/> (дата звернення: 04.10.2025).

51. Практичні питання застосування національної електронної транзитної системи та NCTS. *Торгово-промислова палата України*. URL: <https://uccr.org.ua/press-center/uccr-news/praktichni-pitannia-zastosuvannia-natsionalnoyi-elektronnoyi-tranzitnoyi-sistemi-ta-ncts> (дата звернення: 04.10.2025).

52. Рік митного безвізу: скільки оформили транзитних декларацій та авторизацій на застосування транзитних спрощень. *Business.Rayon.in.ua* URL: <https://business.rayon.in.ua/news/638397-rik-mitnogo-bezvizu-skilki-oformili-tranzitnikh-deklaratsiy-ta-avtorizatsiy-na-zastosuvannya-tranzitnikh-sproshchen> (дата звернення: 04.10.2025).

53. Україна оформила 34 тисячі декларацій NCTS за квартал. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/ncts-ukrayina-oformila-34-tisyachi-deklaracij-za-kvartal> (дата звернення: 04.10.2025).

54. Держмитслужба інтегрувала ІІІ та БІ в АСУР для підвищення ефективності управління ризиками. *Державна митна служба України* URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/derzhmitsluzhba-integruvala-shi-ta-bi-v-asur-dlia-pidvishchennia-efektivnosti-upravlinnia-rizikami-2016> (дата звернення: 04.10.2025).

55. Набрав чинності закон про авторизованих економічних операторів. *М.Е.Дос* URL: <https://medoc.ua/blog/nabrav-chinnosti-zakon-pro-avtorizovanih-ekonomichnih-operatoriv> (дата звернення: 04.10.2025).

56. ІТ-трансформація митниці. *Державна митна служба України*. URL: <https://customs.gov.ua/it-transformatsiia-mitnitsi> (дата звернення: 04.10.2025).

57. За час дії «митного безвізу» оформлено 7,5 тис. транзитних декларацій. *Logist.Today*. URL: https://logist.today/dnevnik_logista-uk/2023-06-06/za-vremya-raboty-tamozhennogo-bezviza-oformleno-7-5-tys-tranzitnyh-deklaratsij-2/ (дата звернення: 04.10.2025).

58. Митний безвіз: Україна збільшила кількість оформлення декларацій за процедурою спільного транзиту. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/news/mitnii-bezviz-ukrayina-zbilsila-kilkist-oformlennya-deklaracii-za-proceduroyu-spilnogo-tranzitu-444871/> (дата звернення: 04.10.2025).

59. Нові можливості для компаній зі статусом АЕО. *Державна митна служба України*. URL: <https://customs.gov.ua/news/aeo-59/post/novi-mozhливosti-dlia-kompanii-zi-statusom-aeo-peretin-kordonu-u-pershochergovomu-poriadku-1934> (дата звернення: 04.10.2025).

60. ІТ-трансформація митниці: розпочато дослідну експлуатацію інформаційної системи «Митний аудит». *Державна митна служба України*. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/it-transformatsiia-mitnitsi-rozpochato-doslidnu-ekspluatatsiiu-informatsiinoyi-sistemi-mitnii-audit-522> (дата звернення: 04.10.2025).

61. Звіт про результати діяльності Державної митної служби України за 2021 рік. *Державна митна служба України*. URL: <https://dspkz.customs.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/zvit2021.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).

62. Юрій Драганчук: Вивчення досвіду європейських партнерів у митній сфері сприяє підготовці України до вступу в ЄС. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yurii-drahanchuk-vyvchennia-dosvidu-ievropeiskikh-partneriv-u-mytanii-sferi-spryiaie-pidhotovtsi-ukrainy-do-vstupu-v-ies> (дата звернення: 14.10.2025).

63. Шевчук С. В. Стратегічні підходи та ключові напрями забезпечення митних інтересів держави. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 33-52.

64. Будз О. Ф. Стратегічне планування митного обслуговування підприємств на засадах врахування інтересів стейкхолдерів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). С. 28-31.

65. Коросташова І. М. Інституційна спроможність Держмитслужби з державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та адміністративної підтримки в умовах спрощення митних формальностей і процедур. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 2. С. 36-44.

66. Платформа бізнес-аналітики Державної митної служби України (BI Module for Trade). *Державна митна служба України*. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 14.10.2025).

67. SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade. *World Customs Organization*. URL: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).

68. Annual Report 2023. *Business Regulation Office (BRDO)*. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/05/BRDOreport2023UA.pdf> (дата звернення: 04.10.2025).

69. Річний звіт за 2024 рік: цифровізація, підтримка оборони, дерегуляція та євроінтеграція. *Офіс ефективного регулювання BRDO*. URL: <https://brdo.com.ua/news/richnyj-zvit-brdo-za-2024-rik-tsyfrovizatsiya-pidtrymka-oborony-deregulyatsiya-ta-yevrointegratsiya/> (дата звернення: 14.10.2025).

70. Intelligent Customs Risk Management: Best Practices in the EU. 2021. *Deloitte* URL: <https://www2.deloitte.com/customs-risk-management> (дата звернення: 25.10.2025).

71. Customs Risk Management. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/trade/publication/customs-risk-management> (дата звернення: 25.10.2025).