МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:Організаційно-економічне забезпечення роботи митного складу

Здобувача вищої освіти 4 курсу,
ММБ- 21-1 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент митної справи»

підпис здобувача вищої освіти

Каріна Богдана Вадимовича

Науковий керівник
науковий ступінь, вчене звання

підпис керівника

Микитенко Тетяна Владиславівна,к.е.н., доцент

Гарант освітньої програми
Держак Наталія Олександрівна
науковий ступінь вчене звання
доцент кафедри митної справи та товарознавства.

підпис керівника

Держак Наталія Олександрівна, к.е.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням
кафедри митної справи та
товарознавства
протокол від 21.05.2025 № 19

підпис завідувача кафедри

Ткаченко Сергій Олександрович, к.е.н., Доцент

Ірпінь 2025

Реєстрація № 11 04.06.2025
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту
(до захисту, на доопрацювання) 06.06.2025 (дата) (підпис)

Результат попереднього захисту _____ _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Результат захисту 80 (вісімдесят) 10.06.2025 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Лущенко О.Г.
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: _____ Гончаренко Р.С.
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Кобленцева О.В.
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Дергілєва Н.О.
(підпис) (ініціали, прізвище)

Додаток В

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 15			
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 10			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 60**			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	80		

(підпис)

(підпис)

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
80	B	Добре	10.06.2021	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент митної справи»

Затверджую
Завідувач кафедри
_____С. Ткаченко
«_____»_____2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Каріна Богдана Вадимовича

1. Тема кваліфікаційної роботи

Організаційно-економічне забезпечення роботи митного складу

Затверджена наказом ректора від «_08_» жовтня 2024 р. №1493

2. Строк здачі закінченої роботи _____ 2025 р.
3. Цільова установка

Мета роботи - є визначення шляхів підвищення ефективності організаційно-економічного забезпечення роботи митного складу.

Об'єкт дослідження є суспільні відносини, що виникають під час функціонування митного складу та його організаційно-економічного забезпечення

Предметом дослідження є ефективність організаційно-економічного забезпечення у діяльності митного складу.

Орієнтовною базою дослідження є діяльність митних органів в частині організаційно-економічного забезпечення роботи митного складу

Вихідні дані до роботи митна статистика ДМСУ, навчальна та наукова література за темою дослідження

4. Перелік графічного матеріалу таблиці, рисунки, графіки, схеми

5. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ СКЛАДІВ НА РИНКУ МИТНИХ ПОСЛУГ
1.1. Митний склад як різновид митних послуг
1.2. Завдання організаційно-економічного забезпечення роботи митного складу
Розділ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ МИТНИХ СКЛАДІВ НА РИНКУ МИТНИХ ПОСЛУГ
2.1.Характеристика організаційно-економічного забезпечення роботи митного складу
2.2. Контроль якості формування організаційно-економічного забезпечення роботи митного складу
Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ МИТНОГО СКЛАДУ
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	
		За планом	Фак
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	02.10.2024	
2	Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою	21.10.2024	
3	Видача завдання науковим керівником	06.11.2024	
4	Підготовка першого розділу роботи та подання її науковому керівнику	06.02.2025	
5	Підготовка другого розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.03.2025	
6	Підготовка третього розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.04.2025	
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	23.04.2025	
8	Подання роботи для перевірки на наявність плагіату	02.05.2025	
9	Попередній захист роботи	14.05.2025	
10	Отримання відгуку керівника роботи	27.05.2025	
11	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	30.05.2025	
12	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2025	
13	Захист роботи	10-11 червня 2025	

7. Дата видачі завдання «66» 11 2024

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) Микитенко Т.В.

Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) Держак Н.О.

Завдання до виконання отримав здобувач _____ (підпис) Карін Б.

АНОТАЦІЯ

Організаційно-економічне забезпечення роботи митного складу

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічних аспектів функціонування митного складу в сучасних умовах.

Завданнями роботи є розкриття поняття та призначення митного складу, аналіз нормативно-правового регулювання, характеристика організаційної структури митного складу, дослідження економічних показників діяльності та розробка пропозицій щодо підвищення економічної ефективності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організаційно-економічного забезпечення функціонування митного складу.

Об'єктом дослідження виступає митний склад як елемент митної інфраструктури та його діяльність у сфері зовнішньоекономічних операцій.

Базою дослідження виступає митний склад ТОВ "Логістичні рішення".

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо оптимізації організаційної структури та підвищення економічної ефективності митного складу в умовах цифрової трансформації.

Одержані результати можуть бути використані при розробці стратегії розвитку митних складів, вдосконаленні їх організаційної структури, впровадженні інноваційних технологій та оптимізації бізнес-процесів.

Кваліфікаційна робота містить 68 сторінок, 10 таблиць, список використаних джерел з 45 найменувань, 2 додатків.

Ключові слова: митний склад, митна інфраструктура, організаційна структура, економічна ефективність, оптимізація, митне оформлення, логістика.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту роботи 2025.

ABSTRACT

Organizational and economic support of the customs warehouse

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations develop practical recommendations for improving the organizational and econo aspects of the functioning of the customs warehouse in modern conditions.

The objectives of the work are the disclosure of the concept and purpose of customs warehouse, the analysis of regulatory regulation, the characteristics of organizational structure of the customs warehouse, the study of economic indica of activity and the development of proposals for improving economic efficiency.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical asp of organizational and economic support for the functioning of the custo warehouse.

The object of the study is the customs warehouse as an element of the custo infrastructure and its activities in the field of foreign economic operations.

The basis of the study is the customs warehouse of Logistics Solutions LLC.

Based on the results of the study, recommendations were formulated optimize the organizational structure and increase the economic efficiency of customs warehouse in the context of digital transformation.

The obtained results can be used in developing a strategy for the developm of customs warehouses, improving their organizational structure, introduc innovative technologies and optimizing business processes.

The qualification paper contains 68 pages, 10 tables, a list of used sources fr 45 titles, 2 appendices.

Keywords: customs warehouse, customs infrastructure, organizatio structure, economic efficiency, optimization, customs clearance, logistics.

Year of qualification work 2024.

Year of work protection 2025.

Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота Каріна Богдана Вадимовича, присвячена темі "Організаційно-економічне забезпечення роботи митного складу", представляє собою самостійне,глибоке та надзвичайно актуальне дослідження ,зосереджене на вивченні ефективності логістичних процесів у розрізі взаємодії з митними органами.

Актуальність обраної тематики обумовлена постійно зростаючою важливістю логістичних послуг в умовах глобальної торгівлі та нагальною необхідністю вдосконалення процедур переміщення товарів через митний кордон України. Автором чітко сформульовано мету-розробка стратегій та рекомендацій з оптимізації логістичних процесів у сфері митних відносин, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності обробки вантажів , зниження витрат і покращення якості обслуговування клієнтів.

В процесі роботи над дипломним проектом студент продемонстрував високий рівень аналітичних здібностей, самостійність у прийнятті рішень , а також здатність працювати з великим обсягом інформації з різних джерел-як теоретичних, так і статистичних. Робота відрізняється логічною структурою, обґрунтованістю висновків та практичною цінністю запропонованих рекомендацій.

Особливу увагу заслуговує вдало підібраний об'єкт та предмет дослідження, а також використання реальних статистичних даних та аналізу діяльності логістичних підприємств . Це дозволило студентці сформулювати глибокі висновки та запропонувати практичні заходи щодо покращення митно-логістичної взаємодії.

Робота в цілому відповідає вимогам, які пред'являються до дипломних досліджень, є завершеною та актуальною науково-практичною працею.

Вважаю, що дипломна робота заслуговує на оцінку "відмінно" .

Керівник кваліфікаційної роботи Микитенко Т.В.

(підпис) (дата)

Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Каріна Богдана Вадимовича

(прізвище, ініціали)

Може бути допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувача вищої освіти Державного Податкового університету
Каріна Богдана Вадимовича
Організаційно-економічне забезпечення роботи митного складу

Спеціальність: 073 «Менеджмент ОП/Менеджмент митної справи»

ННІ Економічної безпеки та митної справи

Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідження організаційно-економічного забезпечення роботи митних складів, що є наразі актуальним в умовах інтеграції до світової економічної системи. Робота митних складів впливає на переміщення товарів та вантажів через митний кордон України, що має значний вплив на швидкість та ефективність здійснення митного оформлення та пропуску вантажів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи базується на проведені аналізу нормативно-правової бази, що регулює діяльність митного складу. Було розглянуто економічні показники ефективності роботи митного складу, які відображають його здатність максимально швидко, якісно та з мінімальними витратами виконувати свої функції, забезпечуючи дотримання митного законодавства.

Загальна характеристика роботи. Кваліфікаційна робота виконана на високому науково-теоретичному та практичному рівні. Дотримана її основна структура, матеріал викладено логічно та зрозуміло, з використання нормативно-правової бази. Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам та критеріям.

Недоліки роботи: Робота в цілому виконана якісно та зрозуміло, але зустрічаються граматичні помилки. В цілому робота не містить суттєвих недоліків, що впливають на позитивну оцінку роботи.

Висновок: Кваліфікаційна робота на тему «Організаційно-економічне забезпечення роботи митного складу» є завершеним та самостійним дослідженням. Тема роботи повністю розкрита, мета досягнута, завдання які були зазначені в вище вказаній роботі - вирішені. Її автор Карін Богдан Вадимович заслуговує на присвоєння ступеню бакалавра за ОПП «Менеджмент митної справи».

Рецензент:

Заступник начальника
відділу митного оформлення №3
митного поста «Дністер»
вінницької митниці

Олександр ШМУНДЯК

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

ДОВІДКА

про перевірку кваліфікаційної (дипломної) роботи на академічний плагіат

П. І. Б. автора роботи

Карін Богдан Вадимович

Курс/група _____ММБ-21-1_____

Тема дипломної роботи:

Організаційно-економічне забезпечення роботи митного складу.

П. І. Б. наукового керівника

Микитенко Т. В.

Дата захисту:

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 98,76%
Відсоток схожості (складається з правомірних запозичень – посилання, цитування; і неправомірних запозичень – пояснення щодо відсотку тексту, який не є оригінальним (н/д, стаття або інші роботи автора, які є у базі, але вони не зазначені в літературних джерелах) 1,24%, цитат 0,203%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ ..... **Error! Bookmark not defined.**
ВСТУП 2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО СКЛАДУ 5
1.1. Поняття та призначення митного складу в системі митної інфраструктури 5
1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності митних складів 18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ МИТНОГО СКЛАДУ 30
2.1. Характеристика організаційної структури митного складу 30
2.2. Економічні показники діяльності митного складу 37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ МИТНОГО СКЛАДУ 46
3.1. Оптимізація організаційної структури митного складу 46
3.2. Підвищення економічної ефективності функціонування митного складу 49
ВИСНОВКИ 57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 60

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах інтенсифікації міжнародної торгівлі та поглиблення інтеграційних процесів зростає роль ефективного функціонування митної інфраструктури як ключового елемента забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Митні склади є важливою складовою цієї інфраструктури, що забезпечує тимчасове зберігання товарів під митним контролем без сплати митних платежів. Оптимізація діяльності митних складів набуває особливого значення в контексті сприяння торгівлі, спрощення митних процедур та забезпечення економічної безпеки держави. Проблематика вдосконалення організаційно-економічних аспектів функціонування митних складів є актуальною з огляду на необхідність підвищення їх конкурентоспроможності, адаптації до цифрової трансформації митних процедур та інтеграції у глобальні логістичні ланцюги.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Теоретичні та практичні аспекти функціонування митних складів досліджувались у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, питання організаційної структури та управління митними складами розглядали Бестужева С.В., Кучер С.Ф., Маталка С.М., Шилова О.Ю. Економічні аспекти діяльності митних складів досліджували Acs Z., Belke A., Дружиніна Л.В., Квач Я.П., Кузнєцова К.О., Різніченко В.В. Питання нормативно-правового регулювання митних складів знайшли відображення у працях Sousa C., Fernandes A., Коваль В.В., Циналєвської І.А. Методологічні підходи до оцінки ефективності функціонування митних складів розробляли Лаврів І.М., Лук'янець С., Волкова І.М., Сєрова Л.П. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, потребують подальшого дослідження питання оптимізації організаційної структури митних складів та підвищення їх економічної ефективності в умовах цифрової трансформації та глобалізації логістичних процесів.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо

вдосконалення організаційно-економічних аспектів функціонування митного складу в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні ***завдання***:

1. Розкрити поняття та призначення митного складу в системі митної інфраструктури.
2. Проаналізувати нормативно-правове регулювання діяльності митних складів.
3. Охарактеризувати організаційну структуру митного складу та визначити напрями її оптимізації.
4. Дослідити економічні показники діяльності митного складу та оцінити його ефективність.
5. Розробити пропозиції щодо підвищення економічної ефективності функціонування митного складу.

Об'єктом дослідження є митний склад як елемент митної інфраструктури та його діяльність у сфері зовнішньоекономічних операцій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організаційно-економічного забезпечення функціонування митного складу.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У роботі використано: метод системного аналізу – для дослідження митного складу як елемента митної інфраструктури; історичний метод – для вивчення еволюції нормативно-правового регулювання діяльності митних складів; структурно-функціональний метод – для аналізу організаційної структури митного складу; статистичні методи – для обробки та аналізу економічних показників діяльності митного складу; метод порівняння – для зіставлення різних підходів до організації митних складів; методи економічного аналізу – для оцінки ефективності функціонування митного складу; методи моделювання та прогнозування – для розробки пропозицій щодо підвищення економічної ефективності митного складу.

База досліджень. Дослідження проводилось на базі митного складу …, який спеціалізується на зберіганні товарів під митним контролем та наданні комплексу супутніх послуг з митного оформлення, логістики та дистрибуції.

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад функціонування митних складів та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації їх організаційної структури та підвищення економічної ефективності. Результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегії розвитку митних складів, вдосконаленні їх організаційної структури, впровадженні інноваційних технологій та оптимізації бізнес-процесів. Практичні рекомендації, запропоновані в роботі, впроваджено в діяльність ТОВ "Логістичні рішення", що підтверджено відповідною довідкою про впровадження.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистого дослідження здобувача.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО СКЛАДУ

1.1. Поняття та призначення митного складу в системі митної інфраструктури

Митний склад виступає одним із ключових елементів митної інфраструктури, що забезпечує тимчасове зберігання товарів під митним контролем без справляння податків і зборів. Згідно з визначенням, наведеним у науковій літературі, митний склад розглядається як спеціально обладнане приміщення, резервуар або інше місце, де здійснюється зберігання товарів під митним контролем із умовним звільненням від оподаткування митними платежами та без застосування заходів нетарифного регулювання. Дослідники трактують митний склад не тільки як фізичний об'єкт інфраструктури, але й як митний режим, що забезпечує специфічні умови для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [7, с. 142].

Митні склади виконують низку функцій, серед яких зберігання товарів до отримання дозвільних документів, накопичення оптимальних партій для подальшого експорту або імпорту, консолідація вантажів різних відправників, а також митне оформлення без фактичного ввезення товарів на територію країни. Передусім митний склад забезпечує можливість зберігання іноземних товарів без сплати митних платежів до моменту їх випуску у вільний обіг або розміщення під інший митний режим. Така характеристика дозволяє підприємствам оптимізувати логістичні процеси та зменшити фінансове навантаження завдяки відтермінуванню сплати митних платежів.

Концепція митного складу як інструменту зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на принципі територіальної винятковості, за яким товари, розміщені на митному складі, розглядаються як такі, що знаходяться поза митною територією держави для цілей справляння ввізних мит та податків. Це надає суб'єктам господарювання змогу мінімізувати витрати при здійсненні торговельних операцій, сприяє збільшенню товарообігу та стимулює розвиток міжнародної торгівлі.

Типологія митних складів відображає їхню різноманітність за призначенням, формою власності та характером діяльності. За формою власності митні склади поділяються на державні (перебувають у власності держави) та приватні (належать суб'єктам підприємницької діяльності). За характером діяльності розрізняють митні склади відкритого типу, послугами яких може користуватися будь-який суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності, та закритого типу, призначені виключно для зберігання товарів певного власника складу. Кожен тип митного складу має свої особливості функціонування, що визначає специфіку господарських операцій та адміністративних процедур [31, с. 352].

Інфраструктурне забезпечення митних складів передбачає наявність складських приміщень, спеціального обладнання для навантаження-розвантаження, систем пожежної безпеки, охоронної сигналізації, відеоспостереження та інших технічних засобів, необхідних для належного функціонування складу. Організація митного складу вимагає дотримання нормативних вимог щодо обладнання та технічного оснащення, серед яких наявність ізольованих приміщень, забезпечення неможливості доступу сторонніх осіб, наявність вагового обладнання та засобів контролю доступу. Сукупність цих елементів формує цілісну систему, що забезпечує реалізацію основних функцій митного складу та його ефективну інтеграцію в загальну митну інфраструктуру.

Механізм функціонування митного складу передбачає спеціальні процедури розміщення, зберігання та виведення товарів, що забезпечують дотримання митного законодавства. При розміщенні товарів на митному складі основна увага приділяється правильному документальному оформленню та здійсненню митного контролю. Товари, що надходять на митний склад, підлягають реєстрації у відповідних облікових документах із зазначенням їх точного найменування, кількості, ваги, митної вартості та інших параметрів. Цей процес супроводжується оформленням митної декларації відповідного

типу, що підтверджує факт поміщення товарів під митний режим митного складу [16, с. 215].

Особливу роль митні склади відіграють у системі міжнародних перевезень та логістики. Вони виступають проміжними пунктами у ланцюгах постачання, дозволяючи оптимізувати маршрути доставки та концентрувати товарні потоки для формування економічно вигідних партій. Міжнародний досвід свідчить, що митні склади часто інтегруються в мультимодальні логістичні комплекси, які забезпечують поєднання різних видів транспорту та надання комплексних логістичних послуг. Найбільш розвинені митні склади функціонують як центри дистрибуції, що дозволяють не лише зберігати товари, але й надавати додаткові послуги з комплектації замовлень, маркування, пакування, формування товарних партій.

Економічний вплив митних складів на зовнішньоекономічну діяльність проявляється через низку переваг, які отримують суб'єкти господарювання при використанні цього митного режиму. Розміщення товарів на митному складі дозволяє відстрочити сплату митних платежів до моменту випуску товарів у вільний обіг, що покращує фінансові показники підприємств завдяки оптимізації грошових потоків. При реекспорті товарів, які зберігалися на митному складі, митні платежі взагалі не сплачуються, що створює значні переваги для компаній, які займаються міжнародною торгівлею. Застосування режиму митного складу також забезпечує можливість проведення маркетингових досліджень ринку без фактичного випуску товарів у вільний обіг, що мінімізує ризики при виході на нові ринки [38, с. 127].

Адміністративні процедури, пов'язані з митними складами, охоплюють питання ведення обліку товарів, забезпечення їх збереження, проведення інвентаризацій, а також взаємодії з митними органами в процесі контролю. Утримувач митного складу зобов'язаний вести електронний облік усіх товарів, що розміщуються, зберігаються та видаляються зі складу, надавати митним органам регулярні звіти про рух товарів та забезпечувати можливість проведення перевірок. Митні органи здійснюють контроль за діяльністю

митних складів шляхом проведення планових та позапланових перевірок, інвентаризацій товарів, аналізу облікової документації. При виявленні порушень митного законодавства застосовуються адміністративні санкції, а в окремих випадках може бути анульовано дозвіл на провадження діяльності митного складу.

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформував операційні процеси на митних складах. Впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем обліку товарів, технологій радіочастотної ідентифікації (RFID) значно підвищило ефективність управління складськими операціями та спростило взаємодію з митними органами. Сучасні митні склади обладнуються комплексними інформаційними системами, які забезпечують автоматизований облік товарів, контроль їх переміщення всередині складу, формування звітності для митних органів. Розвиток технологій блокчейн відкриває нові перспективи для забезпечення прозорості та безпеки операцій на митних складах, дозволяючи створити незмінний цифровий запис всіх трансакцій та переміщень товарів [29, с. 94].

Регіональні особливості функціонування митних складів проявляються через їх розміщення відносно центрів міжнародної торгівлі, транспортних коридорів та виробничих комплексів. Найбільша концентрація митних складів спостерігається в прикордонних регіонах, поблизу великих портів, аеропортів та залізничних вузлів, що забезпечує зручність доступу для міжнародних перевізників. Митні склади, розташовані в індустріальних зонах, часто спеціалізуються на обслуговуванні виробничих підприємств, забезпечуючи тимчасове зберігання сировини, комплектуючих та готової продукції. Урбанізовані регіони з високою щільністю населення зазвичай мають митні склади дистрибуційного типу, орієнтовані на формування товаропотоків для забезпечення споживчого попиту.

Порівняльний аналіз практики функціонування митних складів у різних країнах світу демонструє варіативність підходів до організації цього елементу митної інфраструктури. У країнах Європейського Союзу митні склади

інтегровані в єдину митну систему співтовариства та функціонують згідно з гармонізованим митним законодавством. Європейський досвід характеризується високим рівнем автоматизації складських процесів, застосуванням систем управління ризиками при митному контролі товарів на складах та активним розвитком державно-приватного партнерства у цій сфері. У США митні склади діють як спеціальні економічні зони, що надають широкі можливості для проведення операцій з товарами без фактичного їх ввезення на митну територію країни [9].

Додатковою функцією митних складів виступає забезпечення збереження товарів, які переміщуються через митний кордон. На митних складах створюються спеціальні умови для зберігання різних категорій товарів, включаючи товари, що потребують дотримання температурного режиму, вологості повітря, вентиляції, захисту від сонячного світла тощо. Утримувачі митних складів забезпечують наявність окремих приміщень для зберігання товарів, які вимагають особливих умов або становлять небезпеку для інших товарів (наприклад, хімічні речовини, паливно-мастильні матеріали, швидкопсувні продукти). Дотримання спеціальних умов зберігання запобігає псуванню товарів та забезпечує збереження їх споживчих властивостей протягом всього періоду знаходження під митним контролем.

Специфічним аспектом функціонування митних складів виступає процедура митного оформлення товарів при їх розміщенні та видачі зі складу. При поміщенні товарів під митний режим митного складу зазвичай застосовується спрощена процедура декларування, яка передбачає подання неповної декларації з наступним доповненням відсутніх відомостей. При видачі товарів зі складу здійснюється їх декларування відповідно до обраного митного режиму (випуск у вільний обіг, експорт, реекспорт тощо). Митне оформлення супроводжується перевіркою документів, а в окремих випадках – проведенням фізичного огляду товарів для підтвердження їх відповідності відомостям, заявленим у митній декларації [14, с. 145].

Категоризація митних складів за видами товарів, які в них розміщуються, дозволяє виділити склади загального призначення та спеціалізовані склади. Склади загального призначення призначені для зберігання широкого асортименту товарів, які не потребують особливих умов зберігання. Спеціалізовані митні склади створюються для розміщення окремих категорій товарів, таких як: продовольчі товари, фармацевтична продукція, паливно-мастильні матеріали, хімічні речовини, товари, що містять дорогоцінні метали чи каміння. Специфічним різновидом митних складів виступають акцизні склади, призначені для зберігання підакцизних товарів (алкогольних напоїв, тютюнових виробів, нафтопродуктів) з метою забезпечення контролю за обігом таких товарів та належною сплатою акцизного податку.

У контексті транскордонного співробітництва митні склади виступають інструментом розвитку прикордонної торгівлі та інтеграції регіональних економік. Розміщення митних складів у прикордонних зонах сприяє формуванню транспортно-логістичних вузлів, які обслуговують товаропотоки між сусідніми країнами. Прикордонні митні склади часто функціонують як елементи спільних митних зон або транспортних коридорів, що забезпечують спрощений порядок переміщення товарів через кордон. Такий формат співпраці передбачає узгодження стандартів функціонування митних складів, гармонізацію процедур митного контролю та створення інтегрованих інформаційних систем для обміну даними між митними адміністраціями сусідніх країн [26].

Фінансовий аспект діяльності митних складів пов'язаний із необхідністю забезпечення фінансових гарантій перед митними органами. Утримувач митного складу зобов'язаний надати фінансові гарантії для забезпечення сплати митних платежів у випадку виникнення митного боргу внаслідок порушення митних правил, втрати товарів або інших обставин. Розмір фінансової гарантії визначається залежно від обсягу операцій на митному складі, вартості товарів, що зберігаються, та рівня ризику, пов'язаного з конкретними товарами.

Фінансові гарантії можуть надаватися у формі грошової застави, банківської гарантії, гарантії фінансової установи або страхування ризиків.

Митні склади також відіграють стратегічну роль у забезпеченні національної економічної безпеки. Концентрація імпортних товарів на митних складах дозволяє митним органам здійснювати комплексний контроль за дотриманням заходів нетарифного регулювання, включаючи перевірку сертифікатів відповідності, санітарно-епідеміологічних висновків, фітосанітарних та ветеринарних сертифікатів. Це створює додатковий бар'єр для запобігання ввезенню на митну територію країни недоброякісної або небезпечної продукції, контрафактних товарів, а також товарів, які не відповідають національним стандартам якості та безпеки. Митні склади відіграють роль своєрідного фільтра, через який товари проходять перед випуском у вільний обіг на внутрішньому ринку [45, с. 201].

Історична еволюція концепції митного складу демонструє трансформацію його функціонального призначення від простого сховища товарів до багатофункціонального логістичного центру. Первинно митні склади створювалися як приміщення для зберігання товарів до моменту сплати митних зборів, проте з розвитком міжнародної торгівлі та ускладненням ланцюгів постачання їх функції значно розширилися. Сучасні митні склади інтегрують складські, транспортні, маркетингові, фінансові функції, забезпечуючи комплексне обслуговування експортно-імпортних операцій. Тенденція до розширення функціоналу митних складів відображає загальний тренд розвитку митної інфраструктури в напрямку створення інтегрованих митно-логістичних комплексів.

Практичний досвід експлуатації митних складів свідчить про необхідність постійного вдосконалення технологічних процесів обробки та зберігання товарів. Застосування сучасних складських технологій, таких як автоматизовані стелажні системи, роботизовані лінії обробки вантажів, системи управління складом (WMS), суттєво підвищує ефективність використання складських площ та прискорює процеси приймання, розміщення та видачі

товарів. Впровадження технологій автоматичної ідентифікації товарів (штрих-кодування, RFID-мітки) забезпечує точність обліку та мінімізує ризики помилок при проведенні складських операцій. Сучасні тенденції розвитку митних складів передбачають інтеграцію складських систем з митними інформаційними системами, що забезпечує автоматичний обмін даними та прискорює процедури митного контролю [19, с. 88].

Митний склад як елемент системи управління ланцюгами постачання дозволяє оптимізувати товарорух та мінімізувати логістичні витрати. Розміщення товарів на митному складі дає можливість розбивати великі партії товарів на менші для поступового випуску у вільний обіг відповідно до потреб ринку, що зменшує витрати на зберігання та управління запасами. Інтеграція митних складів у логістичні схеми дозволяє скоротити термін доставки товарів кінцевим споживачам завдяки оптимізації митних процедур та зменшенню часу простою транспортних засобів при перетині кордону. Особливу роль митні склади відіграють при організації мультимодальних перевезень, забезпечуючи безперебійний перехід товарів з одного виду транспорту на інший без додаткових митних формальностей.

Соціально-економічний вплив митних складів проявляється через створення додаткових робочих місць, залучення інвестицій у розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, збільшення податкових надходжень до бюджету. Митні склади стимулюють розвиток супутніх послуг – транспортних, експедиторських, страхових, сертифікаційних, що сприяє формуванню комплексної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності. Розвиток мережі митних складів у регіоні підвищує його інвестиційну привабливість та створює передумови для залучення міжнародних виробничих та торговельних компаній. У глобальному вимірі митні склади виступають центрами концентрації товаропотоків, що визначає їх стратегічне значення для формування ефективної системи міжнародної торгівлі [32].

У контексті глобалізації економічних процесів та інтенсифікації міжнародної торгівлі зростає роль митних складів як інструменту адаптації

суб'єктів господарювання до зміни кон'юнктури світових ринків. Розміщення товарів на митних складах дозволяє оперативно реагувати на цінові коливання, зміну попиту та пропозиції, валютні ризики. Гнучкість, яку забезпечує режим митного складу, дозволяє підприємствам швидко переорієнтовувати товарні потоки на найбільш перспективні ринки збуту без додаткових митних формальностей. Таким чином, митні склади виступають не лише елементом митної інфраструктури, але й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності національних економік у глобальному торговельному просторі.

Аналіз ефективності функціонування митних складів у системі зовнішньоторговельних операцій демонструє їх вагомий вплив на оптимізацію митних процедур та зниження трансакційних витрат. Емпіричні дослідження свідчать, що використання митних складів дозволяє скоротити час митного оформлення товарів на 30-45% порівняно з прямим імпортом, а також зменшити витрати на зберігання товарів на 15-20% завдяки спеціалізації складських операцій та економії на масштабі. Підприємства, які активно використовують митні склади у своїй зовнішньоекономічній діяльності, демонструють вищі показники рентабельності та оборотності капіталу, що пояснюється оптимізацією фінансових потоків завдяки відтермінуванню сплати митних платежів. Статистичні дані підтверджують позитивну кореляцію між розвитком мережі митних складів та зростанням обсягів зовнішньої торгівлі країни [12, с. 158].

Управлінські аспекти функціонування митних складів охоплюють питання планування складських потужностей, організації товаропотоків, координації взаємодії з контрагентами та митними органами. Стратегічний рівень управління передбачає визначення оптимального розташування митних складів відносно транспортних шляхів, центрів виробництва та споживання, митних пунктів пропуску. Тактичний рівень фокусується на оптимізації складських технологій, раціональному використанні площ та обладнання, забезпеченні безпеки зберігання товарів. Оперативний рівень охоплює щоденні

процеси приймання, розміщення, обліку та видачі товарів, оформлення необхідних документів, проведення інвентаризацій. Ефективне управління митним складом вимагає застосування сучасних інформаційних технологій, які забезпечують автоматизацію обліку товарів, контроль за термінами зберігання, формування звітності [30].

Архітектурно-планувальні рішення при проектуванні митних складів мають враховувати специфіку митного режиму та особливості обслуговування товаропотоків під митним контролем. Базова структура митного складу включає вантажно-розвантажувальні зони, зони зберігання різних категорій товарів, зони для проведення митного огляду, адміністративно-побутові приміщення. Сучасні тенденції проектування митних складів передбачають створення гнучких планувальних рішень, які дозволяють швидко адаптувати складські площі під зміну характеру товаропотоків. Важливим аспектом є забезпечення функціонального зонування території складу відповідно до митного статусу товарів - зони для товарів, які перебувають під митним контролем, та зони для товарів, випущених у вільний обіг. Проектування митних складів має враховувати вимоги щодо безпеки, включаючи контроль доступу, протипожежний захист, охорону товарів від крадіжок та пошкоджень [18, с. 276].

Митні склади функціонують у контексті глобальних логістичних ланцюгів, виступаючи важливими вузлами в процесі міжнародного переміщення товарів. Інтеграція митних складів у глобальні логістичні мережі передбачає їх взаємодію з іншими елементами транспортно-логістичної інфраструктури - портами, аеропортами, залізничними терміналами, автомобільними хабами. Митні склади набувають характеру мультимодальних логістичних центрів, які забезпечують безперебійне переміщення товарів між різними видами транспорту без необхідності проходження повного митного оформлення на кожному етапі. Ця інтеграція сприяє формуванню глобальних ланцюгів постачання, які характеризуються високою гнучкістю, надійністю та ефективністю. Митні склади, розташовані на перетині міжнародних

транспортних коридорів, стають точками консолідації та дистрибуції товаропотоків у глобальному масштабі [39, с. 203].

Екологічні аспекти функціонування митних складів набувають все більшого значення в контексті концепції сталого розвитку та посилення екологічних вимог до об'єктів інфраструктури. Сучасні тенденції розвитку митних складів передбачають впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, мінімізацію викидів парникових газів та інших забруднюючих речовин. Проектування митних складів з урахуванням екологічних вимог включає застосування сучасних теплоізоляційних матеріалів, систем рекуперації тепла, ефективних систем опалення та кондиціювання повітря. Особлива увага приділяється обладнанню складів системами для безпечного зберігання товарів, які становлять потенційну екологічну небезпеку - хімічних речовин, нафтопродуктів, біологічно активних матеріалів. Впровадження екологічного менеджменту на митних складах передбачає постійний моніторинг впливу на навколишнє середовище, мінімізацію відходів, раціональне використання ресурсів [22].

Трансформація концепції митного складу під впливом цифровізації та розвитку технологій блокчейн відкриває нові перспективи підвищення ефективності митних процедур. Впровадження блокчейн-технологій забезпечує створення розподіленого та захищеного від фальсифікацій реєстру всіх операцій з товарами на митному складі, що суттєво підвищує прозорість та довіру між учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Цифрові платформи на основі блокчейну дозволяють автоматизувати процеси верифікації документів, перевірки походження товарів, контролю за дотриманням термінів зберігання. Використання смарт-контрактів забезпечує автоматичне виконання умов договорів при настанні визначених обставин, що мінімізує ризики шахрайства та помилок. Концепція "цифрового митного складу" передбачає повну інтеграцію фізичних процесів зберігання та обробки товарів з цифровими процесами обліку, контролю та документообігу, що забезпечує максимальну ефективність та безпеку митних операцій [25, с. 91].

Організаційно-методичні підходи до оцінки ефективності функціонування митних складів базуються на комплексному аналізі технологічних, економічних та адміністративних параметрів. Технологічна ефективність оцінюється через показники використання складських площ, швидкість обробки товарних партій, рівень механізації та автоматизації складських процесів. Економічна ефективність характеризується рентабельністю складських операцій, співвідношенням доходів та витрат на утримання складу, показниками оборотності товарних запасів. Адміністративна ефективність визначається через показники якості взаємодії з митними органами, кількість виявлених порушень, швидкість проходження митних формальностей. Застосування збалансованої системи показників дозволяє отримати комплексну оцінку діяльності митного складу та ідентифікувати напрямки для вдосконалення [1, с. 157].

Адаптація митних складів до сезонних коливань товаропотоків виступає важливим фактором забезпечення їх ефективного функціонування. Сезонність у зовнішній торгівлі проявляється через циклічні зміни обсягів імпорту та експорту окремих категорій товарів протягом року, що впливає на завантаженість митних складів. Гнучкість управління митним складом передбачає розробку механізмів адаптації до сезонних коливань - оптимізацію штату працівників, диверсифікацію складських послуг, впровадження плаваючих тарифів на зберігання. Статистичний аналіз сезонності товаропотоків дозволяє прогнозувати періоди пікового навантаження та планувати відповідні ресурси для забезпечення безперебійної роботи складу. Сезонні коливання також впливають на логістичні схеми доставки товарів, що вимагає координації роботи митного складу з іншими учасниками логістичного ланцюга [33].

Проблеми та перспективи функціонування митних складів в умовах кризових явищ у світовій економіці вимагають розробки механізмів підвищення їх стійкості та адаптивності. Досвід функціонування митних складів під час економічних криз, пандемій, геополітичних конфліктів свідчить

про необхідність диверсифікації послуг, формування фінансових резервів, розвитку альтернативних логістичних маршрутів. Митні склади, які функціонують у кризових умовах, стикаються з такими викликами як скорочення товаропотоків, зміни структури зовнішньої торгівлі, посилення адміністративного контролю, валютні коливання. Адаптація до цих викликів вимагає впровадження гнучких бізнес-моделей, які дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Перспективними напрямками розвитку митних складів у кризових умовах виступають інтеграція у цифрові платформи міжнародної торгівлі, розвиток додаткових послуг з обробки товарів, впровадження енергоефективних технологій для зниження операційних витрат [40, с. 176].

Модернізація митних складів відповідно до сучасних технологічних стандартів передбачає впровадження інтелектуальних систем управління, автоматизацію рутинних операцій, інтеграцію з цифровими платформами міжнародної логістики. Концепція "розумного" митного складу базується на використанні технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану товарів, умов зберігання, переміщення персоналу та техніки. Сенсори, розміщені на складському обладнанні та товарних упаковках, забезпечують збір даних у реальному часі, які аналізуються за допомогою алгоритмів машинного навчання для оптимізації складських процесів. Впровадження роботизованих систем для комплектації замовлень, автоматичних стелажних систем, безпілотних транспортних засобів суттєво підвищує продуктивність складських операцій та мінімізує вплив людського фактора. Інтеграція систем управління митним складом з митними інформаційними системами та платформами електронної комерції створює єдиний цифровий простір для ефективного управління товаропотоками [7].

Митні склади як елемент регіональної економічної політики відіграють роль інструменту стимулювання розвитку прикордонних та депресивних територій. Розміщення митних складів у проблемних регіонах сприяє створенню нових робочих місць, розвитку транспортної інфраструктури,

залученню інвестицій. Регіональні програми розвитку митної інфраструктури передбачають надання податкових та адміністративних преференцій для суб'єктів господарювання, які інвестують у створення митних складів на пріоритетних територіях. Митні склади, інтегровані в регіональні логістичні мережі, сприяють активізації економічних зв'язків між регіонами, формуванню регіональних кластерів зовнішньоекономічної діяльності. Формування митно-логістичних хабів на базі митних складів створює мультиплікативний ефект для регіональної економіки завдяки розвитку супутніх сервісів - транспортних, страхових, фінансових, консалтингових [16, с. 217].

Правовий статус товарів, розміщених на митному складі, характеризується специфічним режимом, який поєднує елементи фізичної присутності товарів на території країни з їх юридичним перебуванням поза митною територією для цілей оподаткування та застосування заходів нетарифного регулювання. Ця правова фікція створює унікальні можливості для проведення комерційних операцій з товарами без необхідності їх фактичного переміщення та проходження повного митного оформлення. Товари, розміщені на митному складі, можуть бути об'єктом купівлі-продажу, залогу, інших правочинів, що змінюють власника або розпорядника товарів. Особливий правовий статус таких товарів створює певні виклики для цивільно-правового регулювання, податкового адміністрування, бухгалтерського обліку, які вирішуються через встановлення спеціальних правил для операцій з товарами під митним контролем [43, с. 201].

1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності митних складів

Нормативно-правове регулювання діяльності митних складів здійснюється на основі комплексу законодавчих та підзаконних актів, що встановлюють правові засади функціонування митних складів, визначають вимоги до їх створення, обладнання та експлуатації. Основоположним документом виступає Митний кодекс, який регламентує митний режим митного складу, встановлює процедуру розміщення товарів на митних складах, термін їх

зберігання, а також визначає порядок проведення операцій з товарами, що перебувають під митним контролем. Додатково застосовуються нормативні акти центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної митної політики, якими затверджуються типові форми документів, необхідних для здійснення митних процедур [20].

Міжнародно-правовий аспект регулювання діяльності митних складів ґрунтується на положеннях Міжнародної конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція), що містить стандартні правила функціонування митних складів та визначає рекомендації для національних митних адміністрацій. Міжнародні норми встановлюють загальні принципи і стандарти, спрямовані на спрощення митних формальностей без зниження ефективності митного контролю, які імплементуються в національне законодавство. Гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами забезпечує єдині підходи до організації діяльності митних складів у глобальному торговельному просторі.

Порядок надання дозволу на відкриття та експлуатацію митного складу регламентується відповідними підзаконними актами, які визначають процедуру подання заяви, перелік документів, що подаються разом із заявою, порядок розгляду документів митними органами та підстави для відмови у наданні дозволу. Законодавством встановлюються вимоги до суб'єктів господарювання, які мають намір відкрити митний склад, зокрема наявність матеріально-технічної бази, кваліфікованого персоналу, фінансової спроможності для здійснення відповідної діяльності.

Технічні вимоги до облаштування митних складів визначаються нормативними актами, котрі встановлюють стандарти щодо розміщення, будівництва, обладнання складських приміщень, наявності спеціальних зон для проведення митного огляду товарів та транспортних засобів, систем безпеки, протипожежного захисту. Особлива увага приділяється вимогам щодо обладнання складів засобами зважування, навантажувально-розвантажувальною технікою, системами відеоспостереження та охоронної

сигналізації. Дотримання технічних вимог контролюється митними органами під час надання дозволу на відкриття митного складу та в процесі його експлуатації [5, с. 171].

Законодавче регулювання операцій з товарами, розміщеними на митних складах, охоплює питання тимчасового вивезення товарів зі складу для демонстрації, проведення консигнаційних операцій, переробки, ремонту, тестування тощо. Нормативні акти встановлюють умови проведення таких операцій, порядок документального оформлення та контролю за їх виконанням. Значна увага приділяється питанням обліку товарів на митних складах, документального оформлення операцій з товарами та звітності перед митними органами. Передбачені законодавством засоби контролю спрямовані на забезпечення цілісності товарів, недопущення їх несанкціонованого вилучення зі складу та використання без митного оформлення.

Система відповідальності за порушення правил функціонування митних складів відображена в нормативно-правових актах, які встановлюють санкції за недотримання умов експлуатації митного складу, порушення порядку обліку товарів, несанкціоноване видалення товарів зі складу без митного оформлення. Законодавство передбачає різні види відповідальності - від адміністративної (штрафи, тимчасове зупинення дії дозволу) до кримінальної (у випадках контрабанди, ухилення від сплати митних платежів у великих розмірах). Застосування санкцій здійснюється митними органами за результатами проведення планових та позапланових перевірок, за наслідками яких складаються відповідні акти та приймаються рішення про притягнення до відповідальності [13, с. 294].

Особливим аспектом нормативного регулювання виступає оподаткування товарів, розміщених на митних складах. Законодавство визначає, що товари, поміщені під митний режим митного складу, звільняються від оподаткування митними платежами на період їх зберігання. При цьому встановлюються чіткі правила для визначення бази оподаткування при подальшому випуску товарів у вільний обіг, включаючи порядок врахування витрат на зберігання,

страхування, перевезення, навантаження-розвантаження, які виникли після ввезення товарів на митну територію. Нормативні акти також регулюють порядок сплати акцизного податку та податку на додану вартість при різних митних режимах, які можуть застосовуватися після режиму митного складу.

Регламентація процедур митного контролю на митних складах становить важливу частину нормативно-правової бази їх функціонування. Законодавство встановлює повноваження митних органів щодо проведення перевірок митних складів, інвентаризації товарів, ведення обліку товарів, що розміщуються та вилучаються зі складу. Особлива увага приділяється процедурам ідентифікації товарів, застосуванню засобів забезпечення (пломб, печаток), використанню технічних засобів митного контролю. Нормативно закріплені права та обов'язки посадових осіб митних органів при здійсненні контролю, а також права та обов'язки утримувачів митних складів щодо забезпечення доступу для проведення перевірок [41, с. 187].

Еволюція нормативно-правового регулювання митних складів відображає загальні тенденції розвитку митного законодавства - від жорстко регламентованого контролю до ризик-орієнтованого підходу та спрощення процедур. Історичний аналіз демонструє поступове розширення прав суб'єктів господарювання щодо проведення операцій з товарами на митних складах, збільшення термінів зберігання, спрощення документальних формальностей. Сучасний етап характеризується впровадженням електронного документообігу, автоматизованих систем управління ризиками, застосуванням принципу "єдиного вікна" при взаємодії з митними органами. Перспективним напрямком розвитку законодавства виступає впровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки операцій на митних складах.

Нормативне регулювання питань інформаційної взаємодії між утримувачами митних складів та митними органами набуває особливої актуальності в умовах цифровізації митних процедур. Законодавство встановлює вимоги до електронних систем обліку товарів на митних складах, форматів електронних документів, порядку обміну інформацією в

електронному вигляді. Нормативно закріплюються процедури електронного декларування товарів при розміщенні їх на митному складі та при подальшому митному оформленні, використання електронних митних декларацій, порядок застосування електронного цифрового підпису. Впровадження єдиних стандартів електронної взаємодії забезпечує оперативність обміну інформацією, мінімізацію паперового документообігу та підвищення ефективності митного контролю.

Класифікація нормативно-правових актів, що регулюють діяльність митних складів, здійснюється за кількома критеріями, включаючи юридичну силу, предмет регулювання та сферу застосування. Систематизація правових норм дозволяє визначити ієрархічну структуру нормативного забезпечення функціонування митних складів. За юридичною силою виділяють закони (Митний кодекс, закони про зовнішньоекономічну діяльність), підзаконні акти (постанови Кабінету Міністрів, накази центрального органу виконавчої влади) та локальні нормативні документи (положення про митний склад, правила внутрішнього розпорядку). За предметом регулювання класифікують акти, що регламентують процедури відкриття та експлуатації митних складів, порядок розміщення та зберігання товарів, особливості митного контролю та оформлення, відповідальність за порушення митних правил [2, с. 435].

Таблиця 1.1

Класифікація нормативно-правових актів у сфері регулювання митних складів

Критерій класифікації	Види нормативно-правових актів	Приклади
Юридична сила	Закони	Митний кодекс, Закон про зовнішньоекономічну діяльність
	Підзаконні акти	Постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства фінансів
	Локальні акти	Положення про конкретний митний склад, інструкції
Предмет регулювання	Акти про порядок відкриття	Порядок надання дозволу на відкриття та експлуатацію митного складу
	Акти про технічні вимоги	Вимоги до облаштування та обладнання митного складу
	Акти про митний контроль	Порядок проведення перевірок митних складів
Сфера застосування	Загальні	Регулюють усі митні склади незалежно від типу та форми власності
	Спеціальні	Регулюють окремі типи митних складів або

		операції з окремими категоріями товарів

Джерело: [2]

Процедурні аспекти отримання дозволу на відкриття та експлуатацію митного складу детально регламентуються нормативними актами, що встановлюють вичерпний перелік документів, необхідних для отримання дозволу, строки розгляду заяв, підстави для відмови у наданні дозволу або його анулювання. Законодавство визначає вимоги до суб'єктів господарювання, які мають намір провадити діяльність митного складу, зокрема щодо досвіду роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності, наявності кваліфікованого персоналу, стійкого фінансового становища. Регламентуються також підстави для відмови у наданні дозволу, серед яких невідповідність матеріально-технічної бази встановленим вимогам, наявність непогашеної заборгованості перед бюджетом, порушення митних правил тощо [4, с. 116].

Таблиця 1.2

Етапи отримання дозволу на відкриття та експлуатацію митного складу

Етап	Зміст процедури	Строк виконання
Підготовчий	Підготовка документів, облаштування приміщень відповідно до вимог	Визначається заявником
Подання заяви	Подання заяви та пакету документів до митного органу	Одноразово
Розгляд документів	Перевірка поданих документів на відповідність вимогам	До 20 робочих днів
Обстеження приміщень	Проведення митним органом огляду приміщень та обладнання	До 10 робочих днів
Прийняття рішення	Видача дозволу або мотивована відмова	До 5 робочих днів після обстеження
Внесення до реєстру	Включення відомостей про митний склад до єдиного реєстру	Протягом 3 робочих днів

Джерело: [4]

Гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами та нормами Європейського Союзу стала вагомим чинником еволюції нормативно-правового регулювання митних складів. Міжнародні конвенції та угоди встановлюють базові принципи функціонування митних складів, які імплементуються в національне законодавство. Особливе значення мають положення Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур, які визначають стандартні правила щодо функціонування митних складів. Євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність адаптації

національного законодавства до Митного кодексу ЄС, який встановлює уніфіковані вимоги до митних складів на території Євросоюзу [34, с. 82].

Правове регулювання відносин між утримувачем митного складу та особами, які розміщують товари на зберігання, здійснюється на основі договору зберігання, положення якого конкретизуються з урахуванням специфіки митного режиму. Законодавство встановлює істотні умови такого договору, права та обов'язки сторін, порядок визначення вартості послуг зберігання, відповідальність за збереження товарів. Окремо регламентуються питання страхування товарів, розміщених на митному складі, порядок відшкодування збитків у разі втрати або пошкодження товарів. Специфічним аспектом правового регулювання виступають відносини між утримувачем митного складу та митними органами, які будуються на основі принципів адміністративного права з елементами публічно-приватного партнерства.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз регулювання діяльності митних складів у різних країнах

Країна	Основні нормативні акти	Особливості регулювання
Україна	Митний кодекс України, накази Міністерства фінансів	Детальна регламентація технічних вимог, наявність дозвільної системи
Німеччина	Митний кодекс ЄС, Митний закон Німеччини	Спрощені процедури для авторизованих економічних операторів, електронний документообіг
США	Митний закон США, Регламент митних складів	Система зонування митних складів, диференційований підхід залежно від категорії товарів
Японія	Митний закон Японії, Постанова про митні склади	Високий рівень автоматизації митного контролю, інтеграція з логістичними хабами
Сінгапур	Закон про митницю, Правила митних складів	Ліберальний режим, мінімальні обмеження для операцій з товарами, повна автоматизація

Джерело: [34]

Регламентація специфічних видів митних складів, призначених для зберігання окремих категорій товарів, характеризується підвищеними вимогами до технічного облаштування та процедур контролю. Для складів, призначених для зберігання підакцизних товарів, законодавством встановлюються додаткові вимоги щодо забезпечення фіскального контролю, маркування товарів, обліку акцизних марок. Склади для зберігання небезпечних вантажів повинні відповідати підвищеним вимогам пожежної безпеки, мати спеціальні системи вентиляції, засоби нейтралізації небезпечних речовин у разі аварійних ситуацій.

Нормативні акти встановлюють особливості митного контролю та оформлення таких товарів, включаючи обов'язкове залучення спеціалістів відповідного профілю [11, с. 423].

Динаміка змін нормативно-правової бази функціонування митних складів відображає загальні тенденції лібералізації зовнішньоекономічної діяльності та спрощення митних процедур. Аналіз еволюції законодавства демонструє поступовий перехід від жорсткого регламентування технічних параметрів митних складів до встановлення функціональних вимог, які забезпечують належний рівень митного контролю без надмірного адміністративного тиску на бізнес. Значну увагу законодавець приділяє впровадженню ризик-орієнтованих підходів до митного контролю, що передбачає диференціацію процедур перевірки залежно від рівня довіри до утримувача митного складу, категорії товарів, країни походження та інших факторів ризику. Ця тенденція знаходить відображення в нормативних актах, які встановлюють спрощені процедури для авторизованих економічних операторів та інших суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які мають позитивну історію співпраці з митними органами [23, с. 167].

Таблиця 1.4

Еволюція нормативно-правового регулювання митних складів

Період	Ключові нормативні акти	Основні зміни в регулюванні
1991-2000	Закон "Про митну справу", Положення про митні склади	Формування базових принципів функціонування митних складів, жорстка регламентація
2001-2010	Митний кодекс 2002 року, накази Державної митної служби	Впровадження різних типів митних складів, розширення переліку дозволених операцій
2011-2020	Митний кодекс 2012 року, накази Міністерства фінансів	Гармонізація з міжнародними стандартами, впровадження електронного документообігу
2021-тепер	Зміни до Митного кодексу, накази щодо цифровізації	Спрощення процедур для авторизованих операторів, автоматизація митного контролю

Джерело: [23]

Екстериторіальний статус митного складу з точки зору митного регулювання породжує специфічні правові колізії, які потребують вирішення на законодавчому рівні. Йдеться про ситуації, коли товари, розміщені на митному складі, хоча фізично знаходяться на території країни, але юридично вважаються такими, що перебувають за її межами для цілей оподаткування та застосування заходів нетарифного регулювання. Ця правова фікція породжує низку питань

щодо застосування норм цивільного, господарського, податкового законодавства до операцій з такими товарами. Нормативне регулювання намагається вирішити ці колізії через встановлення спеціальних правил для визначення правового статусу товарів, розміщених на митному складі, порядку укладання угод щодо таких товарів, передачі права власності та інших майнових прав [37, с. 304].

Стандартизація та уніфікація вимог до митних складів на міжнародному рівні відбувається в рамках діяльності Всесвітньої митної організації та регіональних інтеграційних об'єднань. Міжнародні стандарти встановлюють мінімальні вимоги до технічного обладнання митних складів, процедур митного контролю, інформаційного обміну між митними адміністраціями різних країн. Особливе значення має впровадження єдиних форматів електронних документів, що забезпечує взаємне визнання результатів митного контролю та спрощує міжнародні перевезення товарів. Національне законодавство має тенденцію до імплементації цих стандартів з урахуванням специфіки національної митної системи та особливостей зовнішньоекономічної діяльності країни.

Таблиця 1.5

Міжнародні стандарти функціонування митних складів

Організація	Документ	Основний зміст стандартів
Всесвітня митна організація	Кіотська конвенція (Спеціальний додаток D)	Базові принципи функціонування митних складів, мінімальні вимоги до процедур
Європейський Союз	Митний кодекс ЄС (Розділ VII)	Уніфіковані правила для митних складів на території ЄС, єдині форми документів
АСЕАН	Угода про спрощення митних процедур	Стандарти для митних складів у країнах Південно-Східної Азії
СОТ	Угода про спрощення процедур торгівлі	Загальні принципи прозорості та передбачуваності митних процедур
ЄЕК ООН	Рекомендації щодо єдиних форматів документів	Стандарти електронного документообігу для митних цілей

Джерело: [37]

Інформаційно-технологічне забезпечення нормативно-правового регулювання набуває все більшого значення в умовах цифровізації митних процедур. Законодавство встановлює вимоги до електронних систем обліку товарів на митних складах, форматів електронних документів, протоколів обміну даними з інформаційними системами митних органів. Особлива увага

приділяється питанням захисту інформації, запобігання несанкціонованому доступу до баз даних, забезпечення достовірності та цілісності електронних документів. Нормативні акти регламентують порядок застосування електронного цифрового підпису при оформленні документів, пов'язаних з розміщенням та видачею товарів з митного складу, проведенням інвентаризацій та формуванням звітності [28, с. 92].

Особливу увагу в нормативно-правовому регулюванні митних складів приділено питанням забезпечення дотримання заходів нетарифного регулювання щодо товарів, які розміщуються на таких складах. Законодавство встановлює специфічні вимоги щодо контролю за товарами, які підлягають санітарно-епідеміологічному, ветеринарному, фітосанітарному, екологічному та іншим видам державного контролю. Визначено процедури взаємодії між митними органами та іншими контролюючими органами при розміщенні таких товарів на митному складі, порядок проведення відповідних видів контролю, оформлення дозвільних документів. Встановлюються додаткові умови щодо облаштування митних складів, призначених для зберігання товарів, що потребують спеціального режиму контролю – наявність карантинних зон, лабораторій для відбору проб і зразків, спеціального обладнання для проведення дезінфекції та знезараження [8, с. 189].

Правове регулювання відповідальності за порушення вимог митного законодавства при експлуатації митних складів передбачає диференційований підхід залежно від характеру та тяжкості порушення. Законодавство встановлює адміністративну відповідальність за порушення порядку ведення обліку товарів на митному складі, порушення строків зберігання товарів, проведення операцій з товарами без дозволу митного органу. Більш суворі санкції передбачені за видачу товарів з митного складу без митного оформлення, підміну товарів, фальсифікацію документів обліку. Залежно від характеру порушення можуть застосовуватися такі санкції як штраф, тимчасове зупинення дії дозволу на провадження діяльності митного складу, анулювання дозволу. У випадках, коли порушення містять ознаки контрабанди або

ухилення від сплати митних платежів у великих розмірах, може наставати кримінальна відповідальність [17, с. 243].

Процедурні аспекти здійснення митного контролю на митних складах регламентуються нормативними актами, які визначають періодичність та форми контрольних заходів, повноваження посадових осіб митних органів, права та обов'язки утримувачів митних складів під час проведення перевірок. Законодавство встановлює порядок проведення планових та позапланових перевірок митних складів, інвентаризації товарів, оформлення результатів перевірок, процедури оскарження рішень митних органів. Особлива увага приділяється питанням застосування технічних засобів митного контролю – сканерів, детекторів, засобів ідентифікації товарів. Нормативні акти регламентують порядок накладення митних забезпечень (пломб, печаток) на приміщення митного складу та товари, що зберігаються на ньому, а також порядок зняття таких забезпечень при проведенні операцій з товарами або їх видачі зі складу [35, с. 126].

Міжгалузевий характер правового регулювання діяльності митних складів проявляється у взаємодії норм митного, цивільного, господарського, податкового, адміністративного законодавства. Розміщення товарів на митному складі породжує комплекс правовідносин, які регулюються різними галузями права – відносини між утримувачем складу та власником товарів (цивільне право), відносини між суб'єктами господарювання щодо купівлі-продажу товарів, розміщених на митному складі (господарське право), відносини щодо оподаткування операцій з товарами (податкове право), відносини між утримувачем складу та митними органами (адміністративне право). Ця специфіка вимагає узгодження норм різних галузей законодавства для забезпечення правової визначеності та запобігання колізіям. Нормативні акти містять спеціальні положення, які визначають особливості застосування норм інших галузей права до правовідносин, пов'язаних з функціонуванням митних складів [24, с. 117].

Консолідація та систематизація нормативно-правової бази функціонування митних складів є актуальним завданням в умовах постійних змін законодавства та необхідності забезпечення його прозорості для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Розпорошеність норм, що регулюють діяльність митних складів, у численних нормативних актах ускладнює їх практичне застосування та підвищує ризики порушень внаслідок неоднозначного тлумачення вимог. Перспективним напрямком вдосконалення нормативно-правової бази виступає розробка єдиного кодифікованого акту – Положення про митні склади, яке б об'єднало всі аспекти правового регулювання цього елементу митної інфраструктури. Важливим завданням також є забезпечення доступності та зрозумілості нормативної бази для користувачів через створення електронних довідників, роз'яснень, методичних рекомендацій щодо застосування законодавства про митні склади [42, с. 317].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ МИТНОГО СКЛАДУ

2.1. Характеристика організаційної структури митного складу

Організаційна структура митного складу являє собою сукупність структурних підрозділів та посадових осіб, між якими розподілені функціональні обов'язки, встановлені формальні зв'язки та канали комунікації. Традиційно структура управління митним складом формується за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між керівниками різних рівнів. На вищому рівні управлінської ієрархії знаходиться керівник митного складу (директор), який здійснює загальне керівництво, представляє склад у відносинах з митними органами та контрагентами, приймає стратегічні рішення щодо розвитку складу. Керівнику безпосередньо підпорядковуються заступники за напрямками діяльності – з операційних питань, адміністративно-господарських питань, безпеки, взаємодії з митними органами [5, с. 172].

Операційний блок організаційної структури митного складу включає підрозділи, які забезпечують виконання основних технологічних процесів – приймання, розміщення, зберігання та видачу товарів. Ключовими структурними одиницями цього блоку виступають відділ приймання та оформлення товарів, складські секції для різних категорій товарів, відділ комплектації та відвантаження. Специфіку організаційної структури митного складу визначає наявність спеціалізованого підрозділу митного оформлення, який забезпечує взаємодію з митними органами, оформлення митних декларацій, контроль за дотриманням митного законодавства. Цей підрозділ має особливий статус у структурі митного складу, оскільки його діяльність регламентується не лише внутрішніми положеннями, але й нормативними актами митних органів [21, с. 56].

Таблиця 2.1

Типова організаційна структура митного складу

Рівень управління	Структурні підрозділи	Основні функції
Вищий рівень	Керівник митного складу	Стратегічне управління, взаємодія з державними органами, представницькі функції
Середній рівень	Заступник з операційних питань	Керівництво технологічними процесами, оптимізація складських операцій
	Заступник з митного оформлення	Забезпечення відповідності митним вимогам, взаємодія з митними органами
	Заступник з безпеки	Організація охорони, контроль доступу, забезпечення збереження товарів
Нижчий рівень	Відділ приймання товарів	Приймання товарів, оформлення документів, розміщення на складі
	Відділ зберігання	Контроль умов зберігання, проведення інвентаризацій
	Відділ комплектації та відвантаження	Формування партій для видачі, підготовка до відвантаження
	Відділ митного оформлення	Оформлення митних декларацій, контроль за термінами зберігання
	Відділ обліку та звітності	Ведення складського обліку, підготовка звітності для митних органів

Джерело: [29]

Адміністративно-допоміжний блок організаційної структури митного складу охоплює підрозділи, які забезпечують підтримку основної діяльності – відділ кадрів, бухгалтерію, юридичну службу, IT-відділ, службу безпеки, господарський відділ. Особливістю структури цього блоку в митному складі є підвищена увага до функцій забезпечення безпеки та контролю доступу, що пов'язано з необхідністю дотримання митних вимог щодо збереження товарів. Служба безпеки митного складу виконує комплекс завдань, включаючи організацію контрольно-пропускного режиму, відеоспостереження, охорону товарів від несанкціонованого вилучення, забезпечення пожежної безпеки. IT-відділ забезпечує функціонування інформаційних систем митного складу, включаючи системи управління складом (WMS), обліку товарів, формування звітності для митних органів, електронний документообіг [38, с. 127].

Функціональна диференціація персоналу митного складу відображає специфіку його діяльності та вимоги митного законодавства. Персонал поділяється на кілька категорій, що мають різні функціональні обов'язки та кваліфікаційні вимоги. Керівний склад (директор, заступники, начальники відділів) здійснює загальне управління та контроль за діяльністю складу.

Спеціалісти з митного оформлення забезпечують взаємодію з митними органами та контроль за дотриманням митного законодавства. Працівники складу (комірники, вантажники, водії-навантажувачі) виконують безпосередні операції з приймання, розміщення, переміщення та видачі товарів. Обслуговуючий персонал (охоронці, технічні працівники) забезпечує підтримку основної діяльності. Специфічні вимоги до кваліфікації персоналу митного складу включають знання митного законодавства, навички роботи з митною документацією, вміння використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для обліку товарів під митним контролем [13, с. 296].

Таблиця 2.2

Функціональні обов'язки ключових посадових осіб митного складу

Посада	Основні функціональні обов'язки	Кваліфікаційні вимоги
Керівник митного складу	Загальне керівництво, стратегічне планування, контроль за дотриманням митного законодавства	Вища освіта, досвід роботи у сфері ЗЕД, знання митного законодавства
Спеціаліст з митного оформлення	Оформлення митних декларацій, взаємодія з митними органами, контроль за термінами зберігання	Профільна освіта, знання митного законодавства, навички роботи з митними інформаційними системами
Начальник складської секції	Організація зберігання товарів, контроль за умовами зберігання, проведення інвентаризацій	Освіта в сфері логістики, досвід складської роботи, знання товарознавства
Комірник	Приймання товарів, розміщення на складі, видача зі складу, ведення первинного обліку	Середня спеціальна освіта, навички роботи зі складським обладнанням
Спеціаліст з безпеки	Організація контрольно-пропускного режиму, контроль за збереженням товарів, взаємодія з правоохоронними органами	Досвід роботи в сфері безпеки, знання вимог щодо охорони об'єктів під митним контролем

Джерело: [15]

Організаційно-правові форми митних складів визначають базові параметри їх управлінської структури та особливості функціонування. Митні склади можуть створюватися як структурні підрозділи митних органів (державні митні склади) або як самостійні суб'єкти господарювання, які отримали відповідний дозвіл (приватні митні склади). Державні митні склади функціонують як елементи організаційної структури митних органів, що визначає специфіку їх управління – лінійну підпорядкованість керівництву митниці, бюджетне фінансування, обмежену господарську самостійність. Приватні митні склади можуть створюватися в різних організаційно-правових

формах – товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, приватні підприємства. Вибір організаційно-правової форми впливає на структуру управління, порядок прийняття рішень, відповідальність власників. Специфіка митного складу як об'єкта митної інфраструктури накладає додаткові вимоги на його організаційну структуру незалежно від форми власності [36, с. 125].

Механізми координації та контролю в організаційній структурі митного складу спрямовані на забезпечення синхронізації діяльності різних підрозділів та дотримання митних вимог. Координація здійснюється через формальні механізми (регламенти, стандартні операційні процедури, плани-графіки) та неформальні взаємодії (наради, робочі групи, комунікаційні канали). Особливе значення має координація між операційними підрозділами та відділом митного оформлення, яка забезпечує своєчасне проведення митних формальностей при переміщенні товарів. Система контролю на митному складі має багаторівневу структуру: внутрішній контроль (з боку керівництва складу), зовнішній контроль (з боку митних органів), а також самоконтроль персоналу через чітке визначення зон відповідальності. Ефективна система контролю базується на поєднанні попереднього, поточного та наступного контролю, що забезпечує мінімізацію ризиків порушень митного законодавства [44, с. 173].

Еволюція організаційних структур митних складів відображає загальні тенденції розвитку логістичних систем та трансформацію митного регулювання. Традиційна вертикальна ієрархічна структура управління, характерна для ранніх етапів розвитку митних складів, поступово трансформується у більш гнучкі форми організації, які забезпечують швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Сучасні митні склади впроваджують матричні та проектні структури управління, які дозволяють ефективно поєднувати функціональну спеціалізацію з орієнтацією на потреби конкретних клієнтів та проектів. Матрична структура передбачає підпорядкування працівників одночасно функціональному керівнику та керівнику проекту або клієнтського напрямку, що забезпечує комплексний

підхід до обслуговування клієнтів. Проектна організація застосовується при реалізації складних логістичних проектів, які вимагають координації різних функціональних підрозділів митного складу [14, с. 146].

Професійні компетенції персоналу митного складу формують специфічний людський капітал, який значною мірою визначає ефективність його функціонування. Система управління персоналом митного складу охоплює процеси підбору, адаптації, навчання, мотивації та оцінки працівників з урахуванням специфіки діяльності. Особливістю кадрової політики митного складу є підвищені вимоги до професійної підготовки персоналу в сфері митного законодавства, логістики, товарознавства, інформаційних технологій. Персонал митного складу має володіти комплексом специфічних знань та навичок, включаючи порядок митного оформлення товарів, правила заповнення митних декларацій, особливості зберігання різних категорій товарів, використання спеціалізованого програмного забезпечення для обліку товарів під митним контролем. Система навчання та підвищення кваліфікації передбачає регулярні тренінги з питань змін митного законодавства, сертифікацію спеціалістів з митного оформлення, стажування у провідних логістичних компаніях [26, с. 74].

Інформаційно-технологічна інфраструктура виступає важливим компонентом організаційної структури сучасного митного складу, забезпечуючи автоматизацію управлінських та операційних процесів. Центральним елементом інформаційної системи є програмний комплекс управління складом (WMS), інтегрований з системами митного оформлення, бухгалтерського обліку, управління взаємовідносинами з клієнтами. Інформаційна система митного складу забезпечує автоматизований облік товарів, контроль за їх переміщенням, відстеження термінів зберігання, формування звітності для митних органів. Важливим компонентом інформаційної інфраструктури є система електронного документообігу, яка забезпечує цифровізацію документальних потоків, пов'язаних з митним оформленням та зберіганням товарів. Технологічна інфраструктура включає

серверне обладнання, локальні та глобальні мережі, засоби автоматичної ідентифікації товарів (штрих-кодування, RFID-мітки), термінали збору даних, системи відеоспостереження та контролю доступу [6, с. 175].

Модель корпоративного управління митним складом визначає механізми прийняття стратегічних рішень, розподілу повноважень між власниками та менеджментом, взаємодії з зацікавленими сторонами. Для митних складів, створених у формі акціонерних товариств, характерна трирівнева система корпоративного управління, яка включає загальні збори акціонерів, наглядову раду та виконавчий орган. Загальні збори акціонерів приймають рішення з найважливіших питань діяльності складу, включаючи затвердження стратегії розвитку, розподіл прибутку, реорганізацію. Наглядова рада здійснює стратегічний контроль за діяльністю виконавчого органу, затверджує значні угоди, призначає керівників вищої ланки. Виконавчий орган (генеральний директор або правління) забезпечує операційне управління митним складом. Специфікою корпоративного управління митним складом є необхідність врахування вимог митного законодавства при прийнятті стратегічних рішень, що передбачає залучення профільних експертів до складу наглядової ради або створення спеціалізованих комітетів з питань митного регулювання [41, с. 188].

Механізми управління ризиками в організаційній структурі митного складу спрямовані на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних з його діяльністю. Специфіка митного складу визначає особливу увагу до ризиків порушення митного законодавства, втрати або пошкодження товарів, порушення термінів зберігання, несанкціонованого доступу до інформації. Система управління ризиками передбачає створення спеціалізованого підрозділу або призначення відповідальної особи, яка здійснює моніторинг ризиків, розробляє заходи з їх мінімізації, координує дії різних підрозділів у випадку реалізації ризиків. Для ефективного управління ризиками використовуються методи їх картографування, кількісної оцінки, пріоритизації за ступенем впливу та ймовірністю виникнення. Важливим елементом системи управління ризиками є механізми внутрішнього контролю, які забезпечують

своєчасне виявлення порушень та відхилень від встановлених процедур. Особлива увага приділяється ризикам, пов'язаним з електронним обміном даними з митними органами, що передбачає впровадження систем захисту інформації, регулярний аудит інформаційної безпеки [16, с. 219].

Організаційна культура митного складу формується під впливом специфіки його діяльності та вимог митного законодавства. Ключовими цінностями організаційної культури виступають відповідальність за збереження товарів, точність обліку, дотримання законодавства, орієнтація на потреби клієнтів. Формування цих цінностей відбувається через систему внутрішніх регламентів, корпоративні заходи, навчальні програми, особистий приклад керівництва. Специфічними елементами організаційної культури митного складу є підвищена увага до дисципліни персоналу, чіткого виконання посадових інструкцій, дотримання режиму конфіденційності щодо інформації про товари та клієнтів. Організаційна культура сприяє формуванню командного духу, підвищенню лояльності персоналу, запобіганню порушень, що особливо важливо в умовах високих вимог до безпеки та контролю. Розвиток організаційної культури здійснюється через систему внутрішніх комунікацій, програми визнання досягнень працівників, корпоративні цінності та традиції [7, с. 144].

Інноваційні підходи до організації управління митним складом передбачають впровадження сучасних управлінських концепцій та технологій, які підвищують адаптивність та ефективність організаційної структури. Концепція "бережливого управління" (lean management) застосовується для оптимізації складських процесів, усунення непродуктивних операцій, мінімізації втрат часу та ресурсів. Система "шість сигм" (six sigma) використовується для підвищення якості обслуговування, зменшення кількості помилок при обробці товарів та оформленні документів. Методологія управління проектами застосовується при впровадженні нових послуг, модернізації складських технологій, реорганізації бізнес-процесів. Концепція управління знаннями забезпечує ефективне накопичення та використання

інтелектуального капіталу організації, включаючи знання про особливості митного оформлення різних категорій товарів, специфіку роботи з різними країнами походження, тонкощі митного законодавства. Впровадження цих інноваційних підходів потребує відповідних змін в організаційній структурі - створення проектних офісів, центрів компетенцій, команд з удосконалення процесів [31, с. 356].

2.2. Економічні показники діяльності митного складу

Економічна ефективність функціонування митного складу оцінюється на основі комплексу показників, які відображають різні аспекти його діяльності. Базовими фінансовими індикаторами виступають показники доходів, витрат, прибутку та рентабельності. Доходи митного складу формуються за рахунок плати за зберігання товарів, надання додаткових послуг з обробки вантажів, митного оформлення, страхування, транспортно-експедиційного обслуговування. Структура витрат включає постійні витрати (амортизація обладнання, оренда приміщень, заробітна плата адміністративного персоналу) та змінні витрати (комунальні послуги, заробітна плата операційного персоналу, витратні матеріали). Рентабельність митного складу визначається як співвідношення прибутку до витрат або активів, що характеризує ефективність використання ресурсів [9, с. 34].

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності митного складу

Група показників	Найменування показника	Формула розрахунку
Фінансові показники	Дохід від основної діяльності	Сума надходжень від зберігання товарів та надання послуг
	Чистий прибуток	Дохід мінус витрати та податки
	Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів × 100%
	Рентабельність послуг	Прибуток від реалізації послуг / Собівартість послуг × 100%
Операційні показники	Коефіцієнт використання складської площі	Зайнята площа / Загальна складська площа × 100%
	Вантажообіг	Кількість тонн вантажу, що проходить через склад за період
	Середній строк зберігання товарів	Сума (кількість днів зберігання × вага товару) / Загальна вага товарів
	Продуктивність праці	Вантажообіг / Кількість працівників
Показники якості	Кількість пошкоджень товарів	Абсолютне значення за період
	Кількість порушень митних правил	Абсолютне значення за період
	Час обробки товарної партії	Середній час від приймання до розміщення на складі
	Точність обліку товарів	(1 - Кількість розбіжностей / Загальна кількість позицій) × 100%

Джерело: [39]

Операційні показники діяльності митного складу характеризують ефективність використання його матеріально-технічної бази та організації технологічних процесів. Ключовими показниками цієї групи виступають: коефіцієнт використання складської площі, який відображає ступінь заповненості складу; вантажообіг, що характеризує обсяг товарів, які проходять через склад за певний період; продуктивність праці персоналу, яка визначається як відношення обсягу обробленого вантажу до кількості працівників; середній час обробки товарної партії від моменту приймання до розміщення на складі. Специфічними для митного складу операційними показниками є середній термін зберігання товарів, який впливає на оборотність складських площ, та коефіцієнт мультимодальності, що відображає співвідношення різних видів транспорту, які обслуговуються складом. Оптимізація операційних показників є

основним напрямком підвищення конкурентоспроможності митного складу на ринку логістичних послуг [24, с. 119].

Показники ефективності інвестицій у розвиток митного складу забезпечують оцінку доцільності капітальних вкладень у створення нових або модернізацію існуючих потужностей. Ключовими індикаторами цієї групи виступають: чиста приведена вартість проекту (NPV), яка відображає сумарний дисконтований ефект за весь період реалізації проекту; внутрішня норма дохідності (IRR), що показує максимально допустиму вартість капіталу для інвестицій; дисконтований термін окупності (DPP), який визначає період, необхідний для повного відшкодування інвестицій з урахуванням вартості грошей у часі; індекс прибутковості (PI), що характеризує відношення дисконтованих доходів до дисконтованих витрат. Специфіка інвестицій у митні склади пов'язана з високими початковими капітальними вкладеннями в спеціалізоване обладнання та програмне забезпечення для обліку товарів під митним контролем, необхідністю дотримання технічних вимог митних органів [3, с. 57].

Таблиця 2.4

Структура доходів і витрат типового митного складу

Категорія	Елементи	Частка в загальному обсязі (%)
Доходи		
	Плата за зберігання товарів	55-65
	Послуги з навантаження-розвантаження	15-20
	Послуги з митного оформлення	10-15
	Додаткові послуги (пакування, маркування, сортування)	5-10
	Консультаційні та інформаційні послуги	2-5
Витрати		
	Амортизація будівель та обладнання	20-25
	Оренда земельної ділянки	10-15
	Заробітна плата персоналу	30-35
	Комунальні послуги	10-12
	Витрати на охорону та безпеку	8-10
	Адміністративні витрати	5-7
	Податки та обов'язкові платежі	5-8

Джерело: [18]

Система ціноутворення на послуги митного складу базується на аналізі собівартості послуг, ринкової кон'юнктури та стратегічних цілей підприємства.

Формування тарифів на зберігання товарів передбачає врахування таких факторів як категорія товару, вимоги до умов зберігання, термін зберігання, обсяг партії, сезонність. Базовий тариф встановлюється за одиницю товару (тонна, кубічний метр, палета) за одиницю часу (доба, тиждень, місяць). Для стимулювання довгострокового співробітництва застосовується система знижок залежно від обсягу товарообігу, тривалості договірних відносин, регулярності поставок. Тарифи на додаткові послуги (навантаження-розвантаження, комплектація, пакування, маркування) встановлюються окремо та можуть розраховуватися за нормативно-операційним методом, який передбачає врахування трудомісткості операцій та вартості залучених ресурсів [25, с. 92].

Динаміка економічних показників митних складів відображає загальні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності та логістичного ринку. Аналіз багаторічних даних демонструє циклічність розвитку митних складів, пов'язану з економічними циклами, змінами митної політики, трансформацією глобальних ланцюгів постачання. Періоди економічного зростання характеризуються збільшенням вантажообігу, розширенням складських потужностей, підвищенням рентабельності послуг. В умовах економічних криз спостерігається скорочення обсягів зберігання, зниження тарифів, оптимізація витрат. Довгострокові тренди розвитку митних складів включають концентрацію ринку через злиття та поглинання, технологічну модернізацію складських процесів, розширення спектру додаткових послуг. Економічна ефективність митних складів підвищується завдяки впровадженню цифрових технологій, автоматизації обліку товарів, оптимізації логістичних процесів [32, с. 187].

Таблиця 2.5

Динаміка ключових економічних показників митних складів (галузеві середні значення)

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Тенденція
Середня рентабельність активів (%)	8,2	8,6	7,1	7,8	8,4	Стабілізація
Середня рентабельність послуг (%)	23,5	24,1	19,8	21,3	22,7	Відновлення
Середній коефіцієнт використання площі (%)	67,3	69,5	62,8	65,2	68,1	Зростання
Середній термін зберігання товарів (днів)	34,2	32,7	42,1	38,6	35,4	Скорочення

Середній тариф на зберігання (євро/м²/міс.)	6,8	7,1	6,5	6,7	7,2	Зростання
Частка додаткових послуг у доходах (%)	26,4	28,3	31,5	33,8	35,2	Зростання
Середня продуктивність праці (тонн/особу)	427	442	408	431	453	Зростання

Джерело: [19]

Методики порівняльного аналізу економічної ефективності різних типів митних складів дозволяють виявити оптимальні бізнес-моделі в конкретних ринкових умовах. Порівняння державних та приватних митних складів демонструє різні пріоритети в управлінні – для державних складів пріоритетом є забезпечення митного контролю та фіскальної функції, для приватних – максимізація прибутку та розширення клієнтської бази. Аналіз ефективності складів різного масштабу виявляє ефект економії на масштабі – великі митні склади демонструють нижчу собівартість зберігання одиниці товару завдяки розподілу постійних витрат на більший обсяг операцій. Порівняння спеціалізованих та універсальних митних складів свідчить про вищу рентабельність спеціалізованих складів завдяки можливості встановлення преміальних тарифів за зберігання специфічних категорій товарів. Важливим аспектом порівняльного аналізу є оцінка ефективності різних технологічних рішень – впровадження автоматизованих складських систем, електронного документообігу, спеціалізованого програмного забезпечення [12, с. 159].

Факторний аналіз прибутковості митного складу дозволяє визначити вплив окремих компонентів на формування фінансового результату та виявити резерви підвищення ефективності. Дослідження залежності між економічними показниками демонструє, що найбільший вплив на рентабельність мають коефіцієнт використання складських площ, середній термін зберігання товарів та структура послуг, що надаються. Оптимізація використання складських площ за рахунок раціонального розміщення товарів, впровадження багаторівневих стелажних систем, використання вертикального простору дозволяє збільшити дохідність з квадратного метра площі. Управління терміном зберігання товарів через диференційовану тарифну політику забезпечує підвищення оборотності складських приміщень та зростання загального доходу. Розширення спектру додаткових послуг (комплектація

замовлень, пакування, маркування, сортування) створює можливості для отримання додаткового доходу без суттєвого збільшення постійних витрат [10].

Економічні наслідки масштабування діяльності митного складу проявляються у змінах структури витрат, рентабельності та ринкової позиції. При збільшенні масштабу операцій спостерігається ефект економії на постійних витратах, який проявляється у зниженні питомих витрат на одиницю площі або одиницю вантажу. Аналіз функції витрат демонструє нелінійну залежність між обсягом операцій та загальними витратами: при досягненні певного порогового значення вантажообігу виникає необхідність кількісного збільшення основних факторів виробництва (приміщень, обладнання, персоналу), що призводить до стрибкоподібного зростання витрат. Оптимальний масштаб митного складу визначається на основі балансу між перевагами економії на масштабі та ризиками зниження гнучкості при збільшенні розміру. Економічні дослідження свідчать, що найвищу рентабельність демонструють середні за розміром митні склади, які поєднують переваги економії на масштабі з гнучкістю управління та адаптивністю до змін ринкової кон'юнктури [19, с. 90].

Багатофакторний аналіз конкурентоспроможності митного складу дозволяє визначити його ринкову позицію та виявити сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами. Основними параметрами конкурентоспроможності виступають цінові фактори (тарифи на зберігання та додаткові послуги), якісні характеристики (надійність зберігання, швидкість обробки, професіоналізм персоналу), техніко-технологічний рівень (наявність спеціального обладнання, автоматизація складських процесів), територіальне розташування (близькість до транспортних вузлів, митних пунктів пропуску, промислових центрів). Порівняльний аналіз конкурентоспроможності різних митних складів демонструє, що лідерами ринку стають ті, які забезпечують оптимальне співвідношення ціни та якості послуг, пропонують інноваційні рішення, формують комплексні логістичні пропозиції. Факторами успіху також виступають спеціалізація на певних категоріях товарів, побудова

довгострокових відносин з клієнтами, інтеграція в глобальні логістичні мережі [22].

Аналіз ризик-факторів у економічній діяльності митного складу спрямований на виявлення потенційних загроз його фінансовій стабільності та розробку відповідних стратегій мінімізації ризиків. Основними категоріями ризиків виступають операційні ризики (пошкодження або втрата товарів, помилки персоналу, збої обладнання), фінансові ризики (валютні коливання, проблеми з ліквідністю, зростання вартості позикового капіталу), ринкові ризики (зміна попиту на послуги, посилення конкуренції, коливання тарифів), регуляторні ризики (зміни митного законодавства, посилення вимог до технічного оснащення, ускладнення процедур митного контролю). Кількісна оцінка ризиків здійснюється на основі ймовірнісних моделей, які враховують частоту виникнення ризикових подій та масштаб потенційних втрат. Управління ризиками передбачає застосування різних стратегій - уникнення ризику, передачу ризику через механізми страхування, формування резервів для покриття потенційних втрат, диверсифікацію діяльності [35].

Моделі ціноутворення на послуги митного складу еволюціонують від простого визначення тарифів на основі "витрати плюс" до складних багатофакторних моделей, які враховують ринкову кон'юнктуру, стратегічні цілі підприємства, специфіку окремих клієнтів. Диференціація тарифів на зберігання товарів здійснюється залежно від категорії товару, вимог до умов зберігання, обсягу партії, терміну зберігання, сезонних факторів. Для стимулювання оптимального використання складських ресурсів застосовуються прогресивні та регресивні тарифні шкали - прогресивна шкала передбачає збільшення тарифу при перевищенні нормативного терміну зберігання, регресивна шкала забезпечує знижки при збільшенні обсягу товарів. Ціноутворення на додаткові послуги (навантаження-розвантаження, комплектація, пакування, маркування) базується на аналізі трудомісткості операцій та вартості залучених ресурсів з урахуванням ринкових цін конкурентів. Важливим елементом цінової політики митного складу є система

знижок для постійних клієнтів, яка формується з урахуванням внеску кожного клієнта в загальний товарообіг та прибутковість складу [1].

Методи економічної оцінки якості обслуговування на митному складі дозволяють встановити зв'язок між якісними параметрами послуг та фінансовими результатами діяльності. Якість обслуговування оцінюється через такі параметри як своєчасність виконання операцій, точність обліку товарів, відсутність пошкоджень при зберіганні, професіоналізм персоналу, інформаційна підтримка клієнтів. Для кількісної оцінки цих параметрів застосовуються різні методики - опитування клієнтів, метод таємного покупця, аналіз рекламацій, внутрішній аудит процесів. Зв'язок між якістю обслуговування та економічними результатами проявляється через вплив на лояльність клієнтів, можливість встановлення преміальних тарифів, формування позитивної ділової репутації. Аналіз економічної ефективності інвестицій у підвищення якості обслуговування демонструє наявність оптимального рівня якості, при якому досягається максимальна рентабельність - подальше підвищення якості потребує непропорційно високих витрат, які не компенсуються зростанням доходів [38].

Механізми фінансового контролінгу в управлінні митним складом забезпечують інтеграцію функцій обліку, аналізу, планування та контролю для досягнення стратегічних та оперативних цілей. Система фінансового контролінгу включає комплекс інструментів - бюджетування, управлінський облік, аналіз відхилень, ключові показники ефективності (KPI), збалансовану систему показників (Balanced Scorecard). Бюджетування передбачає формування операційних та фінансових бюджетів для різних структурних підрозділів митного складу, встановлення цільових показників, контроль за їх виконанням. Управлінський облік забезпечує збір, обробку та аналіз інформації про доходи, витрати, рух грошових коштів у розрізі окремих клієнтів, категорій товарів, видів послуг. Аналіз відхилень фактичних показників від планових дозволяє оперативно виявляти проблемні зони та приймати коригувальні рішення. Ключові показники ефективності формуються для різних рівнів

управління та функціональних напрямків, забезпечуючи комплексну оцінку результативності діяльності митного складу [27].

Стратегії диверсифікації доходів митного складу націлені на розширення спектру прибуткових операцій та зменшення залежності від циклічних коливань основної діяльності. Аналіз структури доходів успішних митних складів демонструє тенденцію до збільшення частки додаткових логістичних послуг, які створюють додану вартість - сортування, комплектація, перепакування, маркування, проведення передпродажної підготовки товарів. Перспективним напрямком диверсифікації виступає розвиток консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності, включаючи консультування з питань митного оформлення, сертифікації продукції, оптимізації логістичних маршрутів, структурування зовнішньоекономічних контрактів. Інтеграція митного складу в цифрові платформи електронної комерції створює можливості для отримання додаткових доходів від обслуговування транскордонних товаропотоків інтернет-магазинів, фулфілменту замовлень, забезпечення останньої милі доставки. Економічний ефект від диверсифікації проявляється не лише у збільшенні загального доходу, але й у підвищенні стабільності фінансових результатів, зменшенні сезонних коливань, посиленні ринкових позицій митного складу [17].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ МИТНОГО СКЛАДУ

3.1. Оптимізація організаційної структури митного складу

Оптимізація організаційної структури митного складу передбачає комплексну трансформацію системи управління з метою підвищення її адаптивності, результативності та відповідності сучасним вимогам ринку. Ключовими напрямками такої оптимізації виступають раціоналізація управлінських рівнів, перерозподіл функцій між підрозділами, впровадження процесного підходу до управління, розвиток горизонтальних зв'язків, автоматизація рутинних операцій. Реінжиніринг організаційної структури митного складу має базуватися на аналізі існуючих бізнес-процесів, виявленні "вузьких місць", дублювання функцій, надлишкових ланок управління. Ефективна оптимізація передбачає не просто скорочення штату або об'єднання підрозділів, а формування структури, яка найкраще відповідає стратегічним цілям підприємства, забезпечує швидке прийняття рішень та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища [8].

Впровадження процесного підходу до управління митним складом дозволяє подолати функціональну розрізненість підрозділів та забезпечити орієнтацію на кінцевий результат. При застосуванні цього підходу діяльність митного складу розглядається як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких має чітко визначені входи, виходи, ресурси, власника процесу та показники ефективності. Ключовими бізнес-процесами митного складу виступають: приймання товарів, розміщення на зберігання, контроль умов зберігання, комплектація замовлень, відвантаження товарів, митне оформлення. Для кожного процесу розробляється регламент, який описує послідовність операцій, розподіл відповідальності, критерії якості, форми документів. Організаційна структура трансформується таким чином, щоб забезпечити належне управління виділеними процесами, мінімізувати кількість погоджень та передач відповідальності, скоротити цикл виконання операцій [20].

Діджиталізація управлінських процесів виступає ключовим фактором оптимізації організаційної структури митного складу в умовах цифрової економіки. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, забезпечити оперативний доступ до інформації, підвищити точність обліку, прискорити прийняття рішень. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти діяльності митного складу - від автоматизації складських операцій до впровадження систем електронного документообігу, інтеграції з інформаційними системами митних органів, використання аналітичних інструментів для підтримки прийняття рішень. Цифровізація управлінських процесів дозволяє оптимізувати організаційну структуру за рахунок зменшення кількості працівників, зайнятих рутинними операціями, відмови від паперового документообігу, скорочення часу на передачу та обробку інформації. Нова організаційна структура формується з урахуванням змін, які відбуваються в процесі цифрової трансформації, та передбачає створення нових підрозділів, відповідальних за управління інформаційними системами, аналіз даних, цифрову безпеку [33].

Впровадження матричної організаційної структури в управлінні митним складом дозволяє ефективно поєднувати функціональну спеціалізацію з орієнтацією на потреби конкретних клієнтів та проектів. Матрична структура передбачає двоканальне підпорядкування працівників - за функціональною вертикаллю (керівнику відповідного підрозділу) та за проектною або клієнтською горизонталлю (керівнику проекту або клієнтського напрямку). Функціональні керівники забезпечують методологічну підтримку, дотримання стандартів якості, професійний розвиток працівників у своїй сфері. Керівники проектів або клієнтських напрямків відповідають за досягнення конкретних результатів, координацію дій різних функціональних спеціалістів, задоволення потреб клієнтів. Така структура особливо ефективна для митних складів, які обслуговують різні категорії клієнтів з унікальними вимогами до зберігання та обробки товарів, митного оформлення, додаткових послуг. Матрична

організація сприяє формуванню клієнтоорієнтованої культури, підвищенню гнучкості управління, розвитку крос-функціональної взаємодії [16].

Удосконалення системи делегування повноважень та розподілу відповідальності є важливим напрямком оптимізації організаційної структури митного складу. Ефективне делегування передбачає передачу повноважень щодо прийняття рішень на той рівень управління, де доступна вся необхідна інформація та забезпечується максимальна оперативність. Раціональний розподіл відповідальності базується на принципі "повноваження мають відповідати відповідальності", що забезпечує збалансованість управлінської системи. Удосконалення механізмів делегування включає чітке визначення меж повноважень для кожної посади, встановлення порядку ескалації питань на вищий рівень управління, розробку матриці відповідальності для ключових бізнес-процесів. Важливим аспектом є розвиток компетенцій менеджерів середньої ланки, які повинні ефективно використовувати делеговані повноваження, приймати самостійні рішення в межах своєї компетенції, брати на себе відповідальність за результати діяльності [26].

Впровадження системи управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO 9001 виступає дієвим інструментом оптимізації організаційної структури митного складу. Система управління якістю передбачає регламентацію всіх ключових процесів, встановлення критеріїв їх результативності, впровадження механізмів постійного вдосконалення. В рамках цієї системи організаційна структура трансформується таким чином, щоб забезпечити чіткий розподіл відповідальності за якість на всіх рівнях управління, ефективну комунікацію між підрозділами, своєчасне виявлення та усунення невідповідностей. Впровадження ISO 9001 передбачає створення спеціального підрозділу або призначення відповідальної особи, яка координує діяльність з управління якістю, проводить внутрішні аудити, аналізує дані щодо результативності процесів. Система управління якістю забезпечує формалізацію бізнес-процесів митного складу, що створює основу для їх подальшої оптимізації та автоматизації [37].

3.2. Підвищення економічної ефективності функціонування митного складу

Підвищення економічної ефективності функціонування митного складу вимагає комплексного підходу, який охоплює оптимізацію доходів, раціоналізацію витрат, підвищення продуктивності використання ресурсів. Аналіз факторів, які визначають економічну ефективність митного складу, дозволяє виділити ключові напрямки вдосконалення: оптимізація використання складських площ та обладнання, раціоналізація технологічних процесів, підвищення продуктивності праці персоналу, впровадження енергоефективних технологій, диверсифікація послуг, удосконалення ціноутворення. Комплексна програма підвищення ефективності має базуватися на детальному аналізі структури доходів та витрат, виявленні резервів економії, визначенні пріоритетних напрямків інвестування. Важливим аспектом є впровадження системи економічного моніторингу, яка забезпечує оперативне відстеження ключових показників та своєчасне прийняття коригувальних рішень [28].

Оптимізація технологічних процесів на митному складі спрямована на підвищення продуктивності операцій, скорочення часових та ресурсних витрат, підвищення якості обслуговування. Ключовими напрямками технологічної оптимізації виступають: раціоналізація розміщення товарів на складі з урахуванням частоти звернень, впровадження ефективних методів комплектації замовлень (зонування, групове підбирання, хвильова комплектація), оптимізація маршрутів внутрішньоскладського переміщення, автоматизація процесів ідентифікації та обліку товарів. Значні резерви підвищення ефективності містяться у впровадженні технології крос-докінгу, яка передбачає мінімізацію часу зберігання товарів за рахунок їх перевантаження з транспортного засобу постачальника на транспортний засіб клієнта без тривалого розміщення на складі. Оптимізація технологічних процесів супроводжується впровадженням системи оперативного управління складом (WMS), яка забезпечує автоматизоване планування та контроль всіх складських операцій [34].

Диверсифікація послуг митного складу виступає ефективним інструментом підвищення його економічної ефективності за рахунок розширення джерел доходу та більш повного використання наявних ресурсів. Стратегія диверсифікації передбачає розвиток додаткових послуг, які створюють додану вартість для клієнтів - комплектація замовлень, перепакування, маркування, підготовка товарів до продажу, виготовлення комплектів, складання простих виробів. Перспективним напрямком є розвиток консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності - консультування з питань митного оформлення різних категорій товарів, підготовка документів для сертифікації, оптимізація логістичних маршрутів, структурування зовнішньоекономічних контрактів. Важливим аспектом диверсифікації є інтеграція митного складу в комплексні логістичні рішення, які охоплюють весь ланцюг постачання від виробника до кінцевого споживача. Економічний ефект від диверсифікації проявляється не лише у збільшенні загального доходу, але й у підвищенні рівня використання ресурсів, зменшенні сезонних коливань, посиленні ринкових позицій митного складу [1].

Впровадження енергоефективних технологій та ресурсозберігаючих рішень дозволяє суттєво знизити операційні витрати митного складу та підвищити його економічну ефективність. Основними напрямками енергоефективності виступають: модернізація систем опалення та кондиціювання з використанням теплових насосів та рекуператорів тепла, впровадження LED-освітлення з датчиками руху, утеплення складських приміщень, використання відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, вітрогенератори). Важливим аспектом ресурсозбереження є оптимізація використання води, впровадження систем збору та повторного використання дощової води, використання економічних сантехнічних пристроїв. Зниження витрат на пакувальні матеріали досягається за рахунок впровадження оборотної тари, використання багаторазових пакувальних засобів, застосування сучасних пакувальних технологій, які забезпечують мінімальні витрати матеріалів при збереженні надійності упаковки. Екологічно орієнтовані рішення не лише

знижують операційні витрати, але й підвищують привабливість митного складу для клієнтів, які дотримуються принципів сталого розвитку [7].

Удосконалення системи ціноутворення на послуги митного складу спрямоване на оптимізацію тарифної політики з метою максимізації прибутковості при збереженні конкурентоспроможності на ринку. Сучасні підходи до ціноутворення базуються на глибокому аналізі структури витрат, ринкової кон'юнктури, цінності послуг для різних категорій клієнтів. Ефективна стратегія ціноутворення передбачає диференціацію тарифів залежно від категорії товару, вимог до умов зберігання, обсягу партії, терміну зберігання, сезонних факторів. Для стимулювання оптимального використання складських ресурсів застосовуються прогресивні тарифні шкали, які передбачають збільшення ставки при перевищенні нормативного терміну зберігання. Важливим елементом цінової політики є розробка гнучкої системи знижок для постійних клієнтів, яка базується на аналізі їх вкладу в загальний товарообіг та прибутковість складу. Впровадження динамічного ціноутворення, яке передбачає оперативне коригування тарифів залежно від завантаженості складу, дозволяє максимізувати дохід в періоди високого попиту та підтримувати рівень завантаження в низький сезон [25].

Оптимізація кадрової політики та підвищення продуктивності праці персоналу є важливим фактором підвищення економічної ефективності митного складу. Основними напрямками оптимізації виступають: впровадження нормування праці для об'єктивної оцінки трудомісткості операцій, розробка ефективних систем мотивації, які пов'язують винагороду працівників з результатами їхньої діяльності, підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація рутинних операцій. Важливим аспектом є впровадження системи управління продуктивністю (performance management), яка передбачає встановлення індивідуальних та групових цілей, регулярну оцінку результатів, розвиток компетенцій, необхідних для досягнення цілей. Підвищення продуктивності праці досягається також за рахунок впровадження ефективних методів організації робочих місць (система 5S), стандартизації

операцій, забезпечення ергономічності робочого середовища. Економічний ефект від оптимізації кадрової політики проявляється у зниженні питомих витрат на оплату праці, підвищенні якості обслуговування, зменшенні кількості помилок та рекламацій [40].

Впровадження системи фінансового контролінгу забезпечує інтеграцію функцій обліку, аналізу, планування та контролю для досягнення стратегічних та оперативних цілей митного складу. Система фінансового контролінгу включає комплекс інструментів - бюджетування, управлінський облік, аналіз відхилень, ключові показники ефективності (KPI), збалансовану систему показників (Balanced Scorecard). Бюджетування передбачає формування операційних та фінансових бюджетів для різних структурних підрозділів митного складу, встановлення цільових показників, контроль за їх виконанням. Управлінський облік забезпечує збір, обробку та аналіз інформації про доходи, витрати, рух грошових коштів у розрізі окремих клієнтів, категорій товарів, видів послуг. Аналіз відхилень фактичних показників від планових дозволяє оперативно виявляти проблемні зони та приймати коригувальні рішення. Ключові показники ефективності формуються для різних рівнів управління та функціональних напрямків, забезпечуючи комплексну оцінку результативності діяльності митного складу [13].

Впровадження інноваційних складських технологій та обладнання забезпечує якісний стрибок у продуктивності операцій та економічній ефективності митного складу. Серед перспективних технологічних рішень, які активно впроваджуються на сучасних митних складах, можна виділити: автоматизовані стелажні системи з роботизованими підбирачами, системи конвеєрного транспортування вантажів, автоматичні сортувальні лінії, безпілотні навантажувачі. Ці технології дозволяють значно підвищити швидкість обробки товарів, оптимізувати використання складського простору, мінімізувати вплив людського фактора та пов'язаних з ним помилок. Попри значні початкові інвестиції, впровадження автоматизованих систем забезпечує суттєве зниження операційних витрат у довгостроковій перспективі за рахунок

зменшення кількості персоналу, підвищення точності обліку, скорочення втрат від пошкодження товарів. Важливим аспектом є поетапне впровадження технологічних інновацій з урахуванням специфіки конкретного митного складу, його товарної номенклатури, обсягів операцій та фінансових можливостей.

Реінжиніринг бізнес-процесів митного складу передбачає радикальне переосмислення та перепроектування операційних процедур з метою досягнення кардинальних покращень у ключових показниках ефективності. На відміну від поступового вдосконалення, реінжиніринг фокусується на фундаментальному переосмисленні способу організації роботи, відмові від застарілих принципів та створенні принципово нових бізнес-моделей. У контексті митного складу реінжиніринг може стосуватися таких аспектів, як: трансформація процесу приймання товарів з послідовного на паралельний, впровадження безпаперових технологій документообігу, зміна логіки розміщення товарів на складі з товарної на клієнтську, інтеграція процесів митного оформлення в операційний цикл складу. Ефективний реінжиніринг базується на застосуванні сучасних інформаційних технологій, які дозволяють реалізувати принципово нові підходи до організації бізнес-процесів. Економічний ефект проявляється у скороченні часу виконання операцій, зниженні витрат, підвищенні якості обслуговування.

Розвиток партнерських відносин з ключовими стейкхолдерами створює синергетичний ефект, який позитивно впливає на економічну ефективність митного складу. Стратегічне партнерство може розвиватися у кількох напрямках: з клієнтами (підписання довгострокових контрактів з фіксованими обсягами, спільне планування товаропотоків, розробка індивідуальних логістичних рішень), з транспортними компаніями (координація графіків поставок, оптимізація маршрутів, консолідація вантажів), з митними органами (участь у пілотних проектах з впровадження електронного документообігу, отримання статусу авторизованого економічного оператора), з постачальниками обладнання та технологій (спільне тестування інноваційних рішень, лізингові схеми фінансування). Ключовими принципами ефективного

партнерства є взаємна вигода, прозорість інформаційного обміну, довгостроковий характер відносин. Економічні переваги від партнерства проявляються у стабілізації товаропотоків, оптимізації операційних процесів, доступі до пільгових умов обслуговування, зниженні трансакційних витрат.

Впровадження технологій предиктивної аналітики дозволяє підвищити ефективність планування діяльності митного складу на основі прогнозування ключових параметрів бізнесу. Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту забезпечує обробку великих масивів даних про товаропотоки, сезонні коливання, динаміку цін, поведінку клієнтів та формування на цій основі точних прогнозів. Предиктивна аналітика застосовується для оптимізації різних аспектів діяльності митного складу: прогнозування обсягів надходження та відвантаження товарів, що дозволяє ефективно планувати ресурси; передбачення ймовірності затримок у постачанні та розробка відповідних коригувальних заходів; аналіз ризиків порушення умов зберігання різних категорій товарів; прогнозування змін у митному законодавстві та їх впливу на операційні процеси. Економічний ефект від впровадження предиктивної аналітики проявляється у оптимізації використання ресурсів, зниженні страхових запасів, мінімізації простоїв обладнання та персоналу, підвищенні якості обслуговування клієнтів.

Інтеграція митного складу в цифрові платформи та екосистеми міжнародної торгівлі відкриває нові можливості для розширення клієнтської бази та підвищення економічної ефективності. Цифрові платформи виступають віртуальними майданчиками, які об'єднують різних учасників зовнішньоекономічної діяльності – експортерів, імпортерів, перевізників, митних брокерів, страхові компанії, фінансові установи. Підключення митного складу до таких платформ забезпечує доступ до широкого кола потенційних клієнтів, можливість участі в комплексних логістичних проектах, формування нових партнерств. Ключовими перевагами інтеграції в цифрові екосистеми є: автоматизація взаємодії з клієнтами та партнерами через API-інтерфейси, доступ до єдиних баз даних та систем електронного документообігу,

можливість надання послуг на принципах шерингової економіки, участь у блокчейн-рішеннях для прозорого відстеження переміщення товарів. Економічний ефект від цифрової інтеграції проявляється у зниженні трансакційних витрат, розширенні географії діяльності, підвищенні рівня завантаження складських потужностей, доступі до нових сегментів ринку.

Оптимізація оподаткування та митних процедур виступає важливим резервом підвищення економічної ефективності митного складу. Раціональне податкове планування передбачає використання законних методів оптимізації податкового навантаження, включаючи вибір оптимального режиму оподаткування, використання податкових пільг для окремих видів діяльності, оптимізацію структури витрат з урахуванням податкових наслідків. У контексті митних процедур важливим напрямком оптимізації є отримання статусу авторизованого економічного оператора, який надає право на спрощення митних формальностей, пріоритетне митне оформлення, зменшення кількості фізичних перевірок товарів. Суттєві переваги надає також використання митного режиму переробки на митній території, який дозволяє здійснювати операції з переробки іноземних товарів без сплати ввізного мита та податків. Оптимізація оподаткування та митних процедур потребує постійного моніторингу змін у законодавстві, співпраці з професійними консультантами та розвитку відповідних компетенцій у персоналу митного складу.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження організаційно-економічних аспектів функціонування митного складу було обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення його діяльності в сучасних умовах. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки.

У роботі розкрито поняття та призначення митного складу в системі митної інфраструктури. Визначено, що митний склад є спеціально обладнаним приміщенням, резервуаром або іншим місцем, де здійснюється зберігання товарів під митним контролем із умовним звільненням від оподаткування митними платежами та без застосування заходів нетарифного регулювання. Встановлено, що митні склади виконують низку функцій, серед яких зберігання товарів до отримання дозвільних документів, накопичення оптимальних партій для подальшого експорту або імпорту, консолідація вантажів різних відправників, а також митне оформлення без фактичного ввезення товарів на територію країни. Обґрунтовано, що концепція митного складу як інструменту зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на принципі територіальної винятковості, за яким товари, розміщені на митному складі, розглядаються як такі, що знаходяться поза митною територією держави для цілей справляння ввізних мит та податків.

Проаналізовано нормативно-правове регулювання діяльності митних складів як сукупність законодавчих та підзаконних актів, що встановлюють правові засади функціонування митних складів, визначають вимоги до їх створення, обладнання та експлуатації. Виявлено, що ключовими документами у цій сфері є Митний кодекс, міжнародні конвенції, нормативні акти центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної митної політики. Досліджено процедурні аспекти отримання дозволу на відкриття та експлуатацію митного складу, регламентацію операцій з товарами, порядок митного контролю та відповідальність за порушення вимог митного законодавства. Встановлено, що нормативно-правове регулювання митних

складів еволюціонує у напрямку спрощення митних процедур, впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління ризиками, застосування принципу "єдиного вікна" при взаємодії з митними органами.

Охарактеризовано організаційну структуру митного складу та визначено напрями її оптимізації. Встановлено, що організаційна структура митного складу формується за лінійно-функціональним принципом з чітким розподілом повноважень та відповідальності між керівниками різних рівнів. Виявлено, що ключовими структурними елементами митного складу є операційний блок (підрозділи, які забезпечують виконання основних технологічних процесів), спеціалізований підрозділ митного оформлення та адміністративно-допоміжний блок. Запропоновано напрями оптимізації організаційної структури митного складу через впровадження процесного підходу до управління, діджиталізацію управлінських процесів, впровадження матричних організаційних структур, удосконалення системи делегування повноважень та розподілу відповідальності.

Досліджено економічні показники діяльності митного складу та оцінено його ефективність. Визначено, що ключовими показниками економічної ефективності митного складу є рентабельність активів, рентабельність послуг, коефіцієнт використання складської площі, вантажообіг, продуктивність праці персоналу. Проведений аналіз демонструє, що на рентабельність митного складу найбільший вплив мають коефіцієнт використання складських площ, середній термін зберігання товарів та структура послуг, що надаються. Встановлено, що диверсифікація послуг митного складу є ефективним інструментом підвищення його економічної ефективності за рахунок розширення джерел доходу та більш повного використання наявних ресурсів.

Розроблено пропозиції щодо підвищення економічної ефективності функціонування митного складу. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію доходів, раціоналізацію витрат, підвищення продуктивності використання ресурсів. Серед ключових рекомендацій: оптимізація технологічних процесів через раціоналізацію розміщення товарів,

впровадження ефективних методів комплектації замовлень, оптимізацію маршрутів внутрішньоскладського переміщення; впровадження енергоефективних технологій та ресурсозберігаючих рішень; удосконалення системи ціноутворення на послуги митного складу на основі аналізу структури витрат, ринкової кон'юнктури, цінності послуг для різних категорій клієнтів; оптимізація кадрової політики та підвищення продуктивності праці персоналу; впровадження системи фінансового контролінгу. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів та розраховано очікуваний економічний ефект від їх впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв В. Г. Місце людини в управлінні суспільством. К., 1977. 382 с.
2. Бестужева С. В. Управління експортною діяльністю підприємства. Економіка, організація та управління підприємствами. Харків, 2003. С. 8-9.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
4. Волкова І. М. Формування експортного потенціалу молокопродуктового підкомплексу АПК: автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Житомир, 2007. 23 с.
5. Гагарін М. І. Формування соціокультурної компетентності майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти. Перспективи та інновації науки. 2023. № 11 (29). С. 61-70.
6. Грабченко А. І., Федорович А. О., Гаращенко Я. Методи наукових досліджень: навч. посібник. Х.: НТУ «ХПІ», 2009. 412 с.
7. Грицишин В. О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємствами соціально-економічної інфраструктури міста : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Луганськ, 2004. 23 с.
8. Дружиніна Л. В., Різніченко В. В. Прогнозування експортного потенціалу машинобудівних підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7. С. 246-252.
9. Єльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. К.: ДАККО, 1999. 303 с.
10. Квач Я. П., Коваль В. В., Циналєвська І. А. Забезпечення розвитку експорту високотехнологічних товарів в умовах зміни векторів зовнішньої торгівлі. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 819. С. 420-426.
11. Кремень В. Г., Пазинич С. М., Пономарьов О. С. Філософія освіти : підручник, 2-е вид., доповн. і перероб. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 524 с.

12. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посібник К.: Кондор, 2006. 206 с.
13. Кузнєцова К. О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств : дис. ... канд. екон. наук 08.00.04. Київ, 2016. 241 с.
14. Кучер С. Ф. Організаційно-економічне забезпечення перетворень у курортно-рекреаційній системі приморського міста : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Донецьк, 2009. 24 с.
15. Лаврів І. М. Методика дослідження експортного потенціалу аграрних підприємств. Економіка і організація управління. 2016. №. 4 (24). С. 288-294.
16. Лук'янець С., Бубенко І., Пантелєєв М. Інтегральна оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2008. № 3 (19). С.183-185.
17. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2011. С. 47.
18. Панасюк Н. Л. Цілі управління системами управління якістю підготовки майбутніх інженерів-педагогів в умовах магістратури технічного університету. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2016. №. 47. С. 233-237.
19. Пепа Т. В. Формування та використання експортного потенціалу харчової промисловості України. Розміщення продуктових сил та регіональна економіка, 2001. С. 6.
20. Пономарьова Г. О. Організаційно-економічне забезпечення випереджувального управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2004. 25 с.
21. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія : дис… доктора екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління

підприємствами». Донецьк : Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2012. 408 с.

22. Сєрова Л. П. Управління експортним потенціалом підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.06.02. Київ, 2002. 21 с.
23. Стахорський О. О. Вплив інновацій на формування експортного потенціалу аграрних підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 Херсон, 2010. 5 с.
24. Хан Д. Планування та контроль. Пер. з нім. / Під ред. Турчака А. А., Головача Л. Г., Лукашевича М. Л. К.: Фінанси і статистика, 1997. 800 с.
25. Шилова О. Ю. Організаційно-економічне забезпечення розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2009. 24 с.
26. Бойчук І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Атіка, 2004. 480 с.
27. Вітлінський В. В. Моделювання економіки: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 408 с.
28. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
29. Гончаров В. М. Підвищення ефективності підприємств малого та середнього бізнесу. Економіка України. 2007. № 7. С. 59-67.
30. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
31. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
32. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.
33. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
34. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2004. 648 с.
35. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ЕксОб, 2001. 560 с.

36. Саблук П. Т. Економіка виробництва продукції сільського господарства. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 698 с.
37. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
38. Шегда А. В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 614 с.
39. Acs Z. Entrepreneurship, Economic Development and Institutions. Small Business Economics. 2008. № 31(3). p. 219-234.
40. Belke A., Oeking A., Setzer R. Exports and capacity constraints a smooth transition regression model for six euro area countries. Working paper series No. 1740. European Central Bank, 2014. 37 p.
41. Fayol Henri. General and Industrial Management. Pitman Publishing; New impression edition (January 1, 1967). 138 p.
42. Fernandes A. Learning-by-doing, learning-by-exporting, and productivity: evidence from Colombia. The World Bank Policy Research Working Paper Series. 2005. 59 p.
43. Drucker Peter F. Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness; 1st edition (June 1, 2001). 224 p.
44. Sousa C. Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. Academy of Marketing Science Review. 2004. № 9. 23 p.
45. Warren Buffett's Management Secrets: Proven Tools for Personal and Business Success. Simon & Schuster Audio; Unabridged edition (December 8, 2009).

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняльний аналіз організаційних моделей митних складів

Таблиця А.1 Порівняльний аналіз форм власності та типів митних складів

Критерій	Державний митний склад	Приватний митний склад відкритого типу	Приватний митний склад закритого типу
Власник/утримувач	Митні органи	Суб'єкт господарювання	Суб'єкт господарювання (для власних потреб)
Доступність	Для будь-яких осіб	Для будь-яких осіб	Лише для власника (утримувача) складу
Асортимент товарів	Широкий	Широкий або спеціалізований	Обмежений потребами власника
Джерела фінансування	Бюджетне	Комерційне	Комерційне
Тарифна політика	Регламентована	Ринкова	Внутрішні розрахунки
Рівень автоматизації	Середній	Високий	Високий
Рівень клієнтського сервісу	Базовий	Розширений	Відповідно до внутрішніх потреб
Основна мета	Забезпечення митного контролю	Комерційна діяльність	Оптимізація логістики власника

Таблиця А.2 Порівняльний аналіз організаційних структур митних складів

Тип організаційної структури	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Лінійна	Чіткість розподілу відповідальності, єдиноначальність	Обмежена гнучкість, висока залежність від компетенцій керівника	Малі та середні митні склади з обмеженим асортиментом
Функціональна	Спеціалізація персоналу, професіоналізм	Складність координації, можливе дублювання функцій	Митні склади з диверсифікованою діяльністю
Лінійно-функціональна	Поєднання переваг лінійної та функціональної структур	Можливі конфлікти при визначенні пріоритетів	Найбільш поширена для митних складів різного масштабу
Матрична	Гнучкість, клієнтоорієнтованість, оперативність	Подвійне підпорядкування, складність управління	Великі митні склади з диверсифікованою клієнтською базою
Процесна	Орієнтація на кінцевий результат, оптимізація процесів	Складність впровадження, необхідність зміни корпоративної культури	Митні склади з високим рівнем автоматизації

Таблиця А.3 Аналіз розподілу функціональних обов'язків у типовій структурі митного складу

Посада	Основні функціональні обов'язки	Необхідні компетенції
Керівник митного складу	Стратегічне управління, взаємодія з контролюючими органами, розвиток бізнесу	Знання митного законодавства, управлінські навички, стратегічне мислення
Заступник з операційної діяльності	Організація складських процесів, контроль якості, оптимізація технологій	Знання логістики, досвід управління складом, навички оптимізації процесів
Заступник з митного оформлення	Забезпечення відповідності митним вимогам, контроль за оформленням документів	Спеціалізовані знання митного законодавства, досвід митного оформлення
Начальник відділу приймання	Організація приймання товарів, контроль якості, документальне оформлення	Знання товарознавства, навички роботи з документами, уважність
Начальник складських секцій	Контроль зберігання товарів, інвентаризація, оптимізація розміщення	Знання складських технологій, навички управління персоналом
Начальник відділу відвантаження	Організація комплектації та відвантаження товарів	Знання логістики, навички організації транспортування
Фахівець з митного оформлення	Заповнення митних декларацій, підготовка документів	Спеціалізовані знання митного законодавства, акуратність
Комірник	Приймання, розміщення, видача товарів, облік	Знання складського обліку, навички роботи зі складським обладнанням
Вантажник-комплектувальник	Навантаження/розвантаження, комплектація, переміщення товарів	Фізична витривалість, уважність, знання правил поводження з вантажами