МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Організація управління діяльністю митного органу

Здобувача вищої освіти _4_ курсу,
г
рпеціальності 073 «Менеджмент»
ЮПП «Менеджмент митної справи»
п



підпис здобувача вищої освіти

Босак Альона Сергіївна

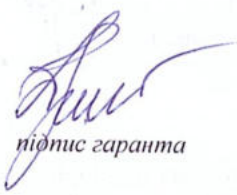
Науковий керівник
науковий ступінь, вчене звання



підпис керівника

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

Гарант освітньої програми
науковий ступінь, вчене звання



підпис гаранта

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 № 3 04.06.2025
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту 04.06.2025
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту Добре 10.06.2025
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: (підпис) Лищенко О.І.
(ініціали, прізвище)

Члени комісії: (підпис) Ткачик Р.О.
(ініціали, прізвище)

(підпис) Цибаховська О.В.
(ініціали, прізвище)

(підпис) Дерлиця Н.Э.
(ініціали, прізвище)

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	81		

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)
81	B	добре	10.06.2022	

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
«_08_» _11_____2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Босак Альони Сегіївни

Тема кваліфікаційної роботи

Організація управління діяльністю митного органу

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

1. Строк здачі закінченої роботи 14.01. 2025 р.

2. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні засади та надати рекомендації щодо вдосконалення роботи митного складу.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність митних органів як складова державного митного адміністрування.

Предмет дослідження – організаційно-економічні аспекти забезпечення ефективної діяльності митного складу.

3. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, графіки, схеми.

4. Зміст кваліфікаційної роботи

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В МИТНИХ ОРГАНАХ
1.1. Сутність та значення системи управління в митних органах
1.2. Моделі побудови організаційної структури управління
1.3. Інноваційні підходи до управління в митних органах
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В МИТНОМУ ОРГАНІ
2.1. Характеристика та види діяльності митного органу
2.2. Оцінка системи управління митного органу
2.3. Аналіз команди управління митного органу
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНОГО ОРГАНУ
3.1. Вибір напрямів поліпшення організації управління митного органу
3.2. Розробка плану заходів поліпшення організації управління митного органу
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапі	
		За планом	Фа
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	02.10.2024	02.
2	Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою	21.10.2024	21.
3	Видача завдання науковим керівником	06.11.2024	06
4	Підготовка першого розділу роботи та подання її науковому керівнику	06.02.2025	06.
5	Підготовка другого розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.03.2025	03.0
6	Підготовка третього розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.04.2025	03.0
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	23.04.2025	23.
8	Подання роботи для перевірки на наявність плагіату	02.05.2025	02.
9	Попередній захист роботи	14.05.2025	14.
10	Отримання відгуку керівника роботи	27.05.2025	27.
11	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	30.05.2025	30.
12	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2025	05.
13	Захист роботи	12 червня 2025	10.

6. Дата видачі завдання «06» 11. 2024

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) Держак Н.О.

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

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

Завдання до виконання отримав здобувач _____ (підпис) Босак А.С.

...конання етапів р...	
...аном	Факти...
2024	26.10
2024	21.10.
2024	02.11.
2025	06.01
.2025	03.03.
.2025	01.04.
.2025	23.04
.2025	02.05
.2025	14-05
.2025	27.05
.2025	30.05
.2025	01-01
...ервня 25	10-06.

...ак Н.О.

...ак Н.О.

...ак Н.О.

...ак А.С.

Анотація

Організація управління діяльністю митного органу

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей організації управління митними органами України, аналіз їхньої структури, функціонування та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності.

У роботі розглянуто теоретичні засади державного управління в митній сфері, охарактеризовано моделі управління (ієрархічну, децентралізовану, змішану), принципи діяльності та сучасні підходи, включаючи цифровізацію, ризик-менеджмент і євроінтеграційні процеси.

Об'єктом дослідження є система управління митними органами України. Предметом дослідження виступають організаційно-функціональні аспекти управління діяльністю митного поста на прикладі митного поста "Західний" Київської митниці.

У роботі здійснено аналіз поточної структури, виявлено основні проблеми управління та запропоновано напрями їх вирішення: спрощення внутрішніх процедур, підвищення цифрової інтеграції, покращення кадрового забезпечення та посилення контролю.

Результати мають практичне значення для підвищення ефективності митного адміністрування та можуть бути використані в подальшій діяльності Держмитслужби.

Кваліфікаційна робота містить 68 сторінок, 10 таблиць, список використаних джерел із 45 найменувань.

Ключові слова: митний орган, управління, структура, ефективність, цифровізація, реформа, ризик-менеджмент.

Abstract

Organization of Management in a Customs Authority

The purpose of this qualification work is to study the organization and functior customs authorities in Ukraine and to develop practical recommendatio improving their management efficiency.

The paper examines the theoretical foundations of public administration customs field, describes key management models (hierarchical, decentralized, n basic principles of functioning, and modern innovations such as digitalizatio management, and integration into European practices.

The object of the study is the management system of Ukrainian customs auth The subject is the organizational and functional aspects of customs managemen on the example of the "Zakhidnyi" customs post of Kyiv Customs.

The work analyzes the existing structure, identifies major problems, and su ways to improve efficiency: simplifying internal procedures, strengthening tools, enhancing HR policy, and improving control mechanisms.

The findings have practical value and can be used to improve customs adminis in Ukraine.

The thesis consists of 68 pages, includes 10 tables, and a list of 45 sources.

Key words: customs authority, management, structure, efficiency, digital reform, risk management.

ВІДГУК
наукового керівника кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота Босак Альони Сергіївни на тему

«Організація управління діяльністю митного органу» є самостійним, цілісним та актуальним дослідженням, що присвячене аналізу сучасного стану управління в митних органах України та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення організаційних підходів у роботі митних структур в умовах цифровізації, воєнного стану та зовнішньоекономічних викликів. У роботі чітко сформульовано мету – удосконалення управлінських процесів митного органу, а також визначено предмет і об'єкт дослідження відповідно до логіки дослідницького підходу.

У ході підготовки кваліфікаційної роботи студентка проявила самостійність, послідовність і здатність до комплексного аналізу, успішно поєднавши теоретичні знання з результатами практики, яку проходила на митному посту "Західний" Київської митниці. Робота має чітку структуру, містить достатній обсяг емпіричних даних, які ретельно проаналізовано з використанням сучасних методів дослідження.

Особливо варто відзначити практичну спрямованість дослідження, адже запропоновані заходи з оптимізації структури, цифровізації процесів і кадрового забезпечення можуть бути адаптовані у діяльності митних органів.

Кваліфікаційна робота відповідає вимогам, що висуваються до дипломних досліджень, є завершеною, логічною та актуальною з науково-практичної точки зору.

Робота вирізняється глибоким опрацюванням джерельної бази, що включає як нормативно-правові акти, так і сучасну наукову літературу та аналітичні звіти. Це свідчить про належний рівень наукової підготовки студентки, її вміння працювати з різними типами інформації та робити обґрунтовані висновки на основі комплексного підходу. Важливо, що авторка не обмежується констатацією проблем, а демонструє вміння їх аналізувати і пропонувати конструктивні шляхи вирішення.

Крім того, варто підкреслити логічність викладу, грамотність оформлення тексту та відповідність структури роботи академічним вимогам. Висновки кожного розділу узгоджені з поставленими завданнями, а загальні висновки чітко відображають основні результати дослідження. Це вказує на цілісність та завершеність кваліфікаційної роботи, а також на високий рівень відповідальності та зацікавленості студентки у темі свого дослідження. Вважаю, що робота заслуговує на оцінку "відмінно".

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Держак Н.О.
(підпис)

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Босак Альони Сергіївни розглянута на засіданні кафедри, протокол від « »_____ 2025 р. № ___ допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри Ткаченко С.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу (проєкт)

студентки 4 курсу спеціальність 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент митної справи»
кафедри митної справи та товарознавства
Навчально-наукового інституту економічної безпеки та митної справи
Державного податкового університету

Босак Альони Сергіївни

«Організація управління діяльністю митного органу»

Кваліфікаційна робота, подана на рецензію, виконана відповідно до завдання, у повному обсязі та в установлені терміни. Структура роботи традиційна та складається зі вступу, трьох розділів (кожен з яких поділений на змістовні підрозділи), висновків, списку джерел та додатків.

Актуальність теми беззаперечна, зважаючи на необхідність модернізації митної системи України в умовах євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації та посилення викликів економічної безпеки. Управління в митних органах — це критично важлива функція, що впливає на ефективність контролю, швидкість митного оформлення, взаємодію з бізнесом та міжнародними партнерами.

Об'єктом дослідження визначено систему управління Державної митної служби України, а базою — практичну діяльність митного поста "Західний" Київської митниці, що додає роботі прикладної цінності. В роботі проаналізовано як теоретичні моделі управління (ієрархічну, децентралізовану, змішану), так і практичні аспекти їх реалізації. Особливої уваги заслуговує аналітична частина, де розглядаються статистичні показники, склад управлінського персоналу, ефективність роботи та ключові проблеми управління в сучасних умовах.

Автором запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення управлінських процесів: від оптимізації структури до цифровізації, впровадження системи управління ризиками, покращення кадрової політики. Рекомендації ґрунтуються на сучасних підходах, узагальненні міжнародного досвіду та даних практичної аналітики.

Стиль викладення — науково-діловий, обґрунтований фактами, з достатньою кількістю таблиць, схем, аналітичних матеріалів та коректними посиланнями на джерела. Висновки повністю узгоджуються з метою дослідження та підсумовують ключові результати роботи.

Кваліфікаційна робота Босак Альони Сергіївни відповідає вимогам до бакалаврського рівня вищої освіти, є самостійним завершеним дослідженням, має як теоретичну, так і практичну цінність.

Рекомендується до захисту та заслуговує на позитивну оцінку за умови успішного публічного представлення, а автор — на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Рецензент Заступник начальника митного поста – начальник відділу митного оформлення № 1 митного поста "Західний" Київської митниці ДФС У
(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)

О.В. Бехонов
(підпис, М.П.) (ініціали, прізвище)

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

Босак Альона Сергіївна

Курс/група _____ММБ-21-1_____

Тема дипломної роботи:

Організація управління діяльністю митного органу.

П. І. Б. наукового керівника:

Держак Н.О.

Дата захисту:

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 95,49%
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) 4,51%, цитат 0,41%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

Зміст

ВСТУП……...……..6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В МИТНИХ ОРГАНАХ

1.1. Сутність та значення системи управління в митних органах……..……9

1.2. Моделі побудови організаційної структури управління…….12

1.3. Інноваційні підходи до управління в митних органах……16

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В МИТНОМУ ОРГАНІ

2.1. Характеристика та види діяльності митного органу……...22

2.2. Оцінка системи управління митного органу……..…..26

2.3. Аналіз команди управління митного органу…….....34

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНОГО ОРГАНУ

3.1. Вибір напрямів поліпшення організації управління митного органу ……..44

3.2. Розробка плану заходів поліпшення організації управління митного органу……..47

ВИСНОВКИ …….....52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....55

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції економік світу митні органи відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічної безпеки держави, контролі за зовнішньоекономічною діяльністю та дотриманні міжнародних торговельних стандартів. Від ефективності функціонування митних органів залежить не лише рівень контролю над зовнішньоторговельними операціями, а й конкурентоспроможність національної економіки. Останнім часом значно зросло навантаження на митні служби через активний розвиток міжнародної торгівлі, цифровізацію процесів та необхідність забезпечення належного рівня митного контролю при мінімізації адміністративного навантаження на бізнес.

Сучасні митні органи повинні ефективно реагувати на зміни у зовнішньоекономічному середовищі, оперативно впроваджувати нові механізми митного регулювання та адаптуватися до міжнародних стандартів. Важливим аспектом залишається питання оптимізації управління митними органами, що передбачає вдосконалення організаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження новітніх технологій та розвиток електронного документообігу. У цьому контексті дослідження організації управління діяльністю митного органу є вкрай актуальним та необхідним для вдосконалення державного управління у сфері митного регулювання.

Мета дослідження – комплексний аналіз системи управління митними органами, виявлення її проблемних аспектів та розробка шляхів удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування митної системи.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

Визначити основні теоретичні аспекти управління митними органами, їх функції та роль у державному управлінні.

Проаналізувати існуючі моделі організації митного управління та оцінити їхню ефективність.

Дослідити сучасний стан організації управління митними органами в Україні, розглянути її сильні та слабкі сторони.

Виявити основні проблеми та виклики, що стоять перед митною системою в умовах інтеграції до міжнародних економічних структур.

Розробити практичні рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення організації управління митними органами для підвищення їх ефективності та прозорості.

Для досягнення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження:

Аналіз і синтез – для розгляду основних теоретичних аспектів митного управління та визначення ключових елементів його функціонування.

Системний підхід – для комплексного вивчення митної системи як єдиного механізму, що складається з взаємопов'язаних структурних елементів.

Порівняльний аналіз – для зіставлення існуючих моделей управління митними органами в Україні та інших країнах.

Методи статистичного аналізу – для оцінки ефективності митного адміністрування на основі фактичних даних.

Метод експертного оцінювання – для аналізу перспективних напрямів удосконалення управління митними органами на основі думок фахівців галузі.

Структура роботи

Дипломна робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління митними органами, аналізуються їхня структура, функції та організаційні моделі.

Другий розділ присвячений практичному аналізу системи управління митними органами в Україні, розглядаються її ефективність, ключові проблеми та особливості функціонування.

Третій розділ містить розробку конкретних пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення управління митними органами, включаючи можливості впровадження сучасних технологій, реформування організаційної структури та підвищення кваліфікації персоналу.

Висновки містять узагальнені результати дослідження, основні висновки щодо ефективності системи управління митними органами та рекомендації щодо її вдосконалення.

Таким чином, проведене дослідження має не лише теоретичне, але й важливе практичне значення, оскільки спрямоване на пошук шляхів покращення діяльності митних органів, що дозволить підвищити ефективність їхньої роботи, сприяти спрощенню митних процедур та покращенню інвестиційного клімату в Україні. Враховуючи виклики, які стоять перед митною системою в сучасних умовах, результати цього дослідження можуть бути корисними для подальшого реформування митного адміністрування та впровадження нових механізмів управління, які відповідатимуть європейським та міжнародним стандартам.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В МИТНИХ ОРГАНАХ

1.1. Сутність та значення системи управління в митних органах

Система управління митними органами є складним механізмом, що включає сукупність принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування митної служби. Управління в митних органах має специфічний характер, оскільки поєднує адміністративне регулювання, контрольні функції та сприяння зовнішньоекономічній діяльності.[1]

Роль процесів управління для сучасної організації є ключовою, оскільки вона визначає ефективність використання ресурсів, координацію діяльності підрозділів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення конкурентоспроможності. У митних органах це особливо важливо через необхідність балансу між ефективністю контролю та спрощенням процедур для бізнесу. Автоматизація процесів, цифровізація документів і впровадження ризик-орієнтованого підходу дозволяють значно покращити роботу митної служби.

Також процеси управління впливають на швидкість прийняття рішень, можливість оперативного реагування на зміни в законодавстві та міжнародних митних стандартах. Гнучке управління дозволяє адаптуватися до умов глобалізації, запроваджувати нові технологічні рішення та ефективніше розподіляти ресурси митної системи.

Крім того, ефективні процеси управління сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню операційних витрат і мінімізації корупційних ризиків. Вони забезпечують ефективне функціонування механізмів контролю, планування та стратегічного розвитку. Наприклад, впровадження сучасних інформаційних систем управління дозволяє спростити облік, звітність та комунікацію між різними підрозділами митних органів, що веде до підвищення їхньої ефективності.

Важливо також відзначити роль управлінських процесів у забезпеченні прозорості діяльності митних органів. Використання передових методів управління дозволяє зменшити бюрократичні перешкоди, забезпечити відкритий доступ до інформації для бізнесу та громадськості, що є ключовим фактором у формуванні довіри до державних інституцій. [1]; [2]

Управління – це складний процес впливу на систему або організацію для досягнення певних цілей. В економічній та соціальній науках існує багато визначень цього поняття. Так, за Файолем, управління включає передбачення, організацію, координацію, накази та контроль (Анрі Файоль). Сучасні вчені розширюють це поняття, додаючи такі аспекти, як стратегічне планування та ефективне використання ресурсів (Пітер Друкер; Олена Володимирівна Капліна). [9]; [10]

Таблиця 1.1

Порівняння визначень поняття "управління"

Автор	Визначення "управління"
Анрі Файоль	Передбачення, організація, координація, накази, контроль.
Пітер Друкер	Процес досягнення цілей через ефективне використання ресурсів.
Олена Володимирівна Капліна	Організація діяльності, що забезпечує стабільний розвиток системи.

Джерело:[8]; [9]; [10]

Основними принципами управління в митних органах є:

1. Законність – діяльність митних органів повинна здійснюватися відповідно до чинного законодавства, нормативних актів і міжнародних угод. [2]
2. Об'єктивність і неупередженість – рішення повинні прийматися на основі достовірних даних без впливу сторонніх факторів.
3. Ефективність – управління повинно бути спрямоване на досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів.

4. Гнучкість та адаптивність – управлінські рішення повинні враховувати зміни у зовнішньому середовищі та міжнародних митних стандартах

5. Взаємодія та координація – митні органи повинні ефективно співпрацювати з іншими державними структурами, бізнесом та міжнародними організаціями.

Специфіка управління в митній сфері

Управління в митній сфері має низку особливостей, що обумовлені специфікою виконуваних завдань. Митні органи виконують функції, пов'язані з:

Контролем за дотриманням митного законодавства;

Нарахуванням і стягненням митних платежів;

Запобіганням контрабанді та порушенням митних правил;

Забезпеченням економічної безпеки держави.

Однією з ключових особливостей управління в митній сфері є необхідність швидкого реагування на зміни в зовнішньоекономічній ситуації. Для цього застосовуються сучасні методи управління, зокрема цифровізація процесів митного оформлення, автоматизація ризик-менеджменту та використання електронних систем митного адміністрування. [4]

Таблиця 1.2

Порівняння визначень "управління митними органами"

Автор	Визначення "управління митними органами"
Митний кодекс України (2012)	Створення сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення безпеки суспільства та захисту митних інтересів України.
Всесвітня митна організація (WCO, 2022)	Взаємодія державних органів для забезпечення безпеки та сприяння міжнародній торгівлі.
Світовий банк (2021)	Використання сучасних технологій та аналізу ризиків для ефективного управління митними процесами.

Джерело: [11]; [12]; [13]

Вплив ефективного управління на діяльність митного органу

Ефективне управління митними органами безпосередньо впливає на якість виконання їхніх функцій, швидкість та прозорість митних процедур, а також рівень довіри з боку бізнесу та громадян. Основні аспекти впливу ефективного управління включають:

Зниження адміністративного навантаження на бізнес – спрощення митних процедур дозволяє прискорити товарообіг та зменшити витрати підприємств. [5]

Підвищення рівня митного контролю – запровадження сучасних методів аналізу ризиків сприяє виявленню порушень без надмірного ускладнення процесів. [6]

Збільшення надходжень до бюджету – ефективне управління забезпечує повноту справляння митних платежів, що є важливим джерелом фінансування державних програм.

Гармонізація із міжнародними стандартами – впровадження кращих практик дозволяє Україні інтегруватися в глобальну економіку та підвищити рівень міжнародної співпраці. [7]

З огляду на зазначене, ефективна організація управління митними органами є критично важливою для забезпечення економічної безпеки держави, розвитку міжнародної торгівлі та покращення умов для ведення бізнесу. Подальше вдосконалення управлінських процесів у митних органах повинно ґрунтуватися на використанні передових технологій, запровадженні ризик-орієнтованого підходу та підвищенні рівня професійної підготовки персоналу.

1.2. Моделі побудови організаційної структури управління

Організаційна структура управління митними органами відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування митної системи. Вона визначає рівень централізації управління, способи координації діяльності підрозділів, розподіл обов’язків між службами, а також ступінь автоматизації та цифровізації процесів. [3]

Ефективна організаційна структура митних органів повинна відповідати кільком критеріям:

Гнучкість та адаптивність – можливість швидкого реагування на зміни в економічному середовищі та законодавстві.

Централізація або децентралізація – залежно від стратегічних цілей митної політики.

Автоматизація та цифровізація процесів – впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та зниження корупційних ризиків.

Міжнародна гармонізація – відповідність міжнародним стандартам та найкращим практикам митного адміністрування.

Відповідно до цих критеріїв, існують три основні моделі управління митними органами: ієрархічна, децентралізована та змішана.

Ієрархічна модель управління	**Децентралізована модель управління**	**Змішана модель управління**
•*Особливості:* сувора підпорядкованість, централізоване прийняття рішень. •*Переваги:* чіткість виконання, контроль за всіма рівнями управління •*Недоліки:* обмежена гнучкість, висока бюрократизація процесів •*Сфера застосування:* державні митні органи, великі корпорації.	•*Особливості:* часткове передавання повноважень регіональним органам. •*Переваги:* швидкість прийняття рішень, підвищена ефективність на місцях. •*Недоліки:* можливість розбіжностей у виконанні загальних регламентів. •*Сфера застосування:* митні системи ЄС, США.	•*Особливості:* поєднання централізованого стратегічного управління та гнучкості на місцевому рівні. •*Переваги:* ефективне використання ресурсів, можливість адаптації до локальних умов. •*Недоліки:* складність управління, потреба у висококваліфікованих менеджерах. •*Сфера застосування:* країни з великою територією або різнорідними економічними зонами.

Рис.1.1 **Особливості різних типів організаційних структур управління**

Джерело: складено автором на основі [4], [5], [6], [7]

Ієрархічна модель управління митними органами

Ієрархічна модель управління є традиційною для державних установ, зокрема й митних органів. Вона передбачає чітку вертикальну

підпорядкованість, централізоване прийняття рішень і суворе дотримання регламентів.

Основні характеристики ієрархічної моделі:

Централізоване прийняття рішень – усі стратегічні рішення ухвалюються центральними органами влади, що забезпечує єдність політики та контроль за виконанням завдань.

Чітка субординація між рівнями управління – кожен рівень має суворо визначені функції, що мінімізує ризики дублювання повноважень.

Уніфіковані стандарти виконання митних процедур – усі підрозділи дотримуються єдиних правил, що спрощує контроль та взаємодію між різними службами.

Переваги ієрархічної моделі:

Високий рівень контролю та підзвітності.

Уніфікація процедур та регламентів.

Чітке розмежування повноважень та відповідальності.

Недоліки ієрархічної моделі:

Високий рівень бюрократизації.

Низька гнучкість у прийнятті оперативних рішень.

Ризик перевантаження центрального апарату.

Ієрархічна модель переважає в країнах із централізованою системою управління, таких як Китай, де державні органи відіграють ключову роль у регулюванні митної діяльності.

Децентралізована модель управління

У децентралізованій моделі управління частина функцій передається на регіональний або місцевий рівень. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, зменшенню бюрократичного навантаження та підвищенню гнучкості управління.

Основні особливості децентралізованої моделі:

Передача повноважень на регіональний рівень – митні пости та регіональні управління можуть самостійно ухвалювати рішення в межах визначених компетенцій.

Гнучкість у прийнятті рішень – можливість швидкого реагування на зміни в зовнішньоекономічній діяльності регіонів.

Зменшення навантаження на центральний апарат – оптимізація управлінських процесів за рахунок делегування повноважень.

Переваги децентралізованої моделі:

Підвищення швидкості прийняття рішень.

Покращення адаптивності митної політики до регіональних умов.

Скорочення бюрократичних процедур.

Недоліки децентралізованої моделі:

Високі витрати на організацію самостійних регіональних підрозділів.

Потенційні ризики зниження контролю з боку центральних органів.

Необхідність ефективної координації між регіональними та центральними митними службами.

Децентралізована модель широко використовується в країнах Європейського Союзу, де митні органи мають певну автономію, але водночас дотримуються загальноєвропейських стандартів. [4]

Змішані моделі управління

Змішані моделі поєднують елементи централізованого та децентралізованого управління. Це дозволяє зберігати контроль на центральному рівні, водночас передаючи частину повноважень регіональним підрозділам для підвищення гнучкості управління.

Основні характеристики змішаних моделей:

Баланс між централізацією та децентралізацією – стратегічні рішення ухвалюються центральним апаратом, а оперативне управління здійснюється на регіональному рівні.

Гнучкість у регіональному управлінні – можливість адаптації митної політики до специфіки регіонів.

Застосування цифрових технологій – автоматизовані системи дозволяють забезпечувати ефективний контроль і координацію між рівнями управління. [7] Змішані моделі застосовуються у великих країнах, таких як США та Канада, де є потреба в поєднанні єдиного контролю та адаптивності до регіональних умов.

Світова практика показує, що найбільш ефективними є системи, які поєднують централізоване стратегічне керівництво з гнучкими механізмами регіонального управління.

США – митні органи активно використовують цифрові технології та автоматизовані системи аналізу ризиків. Це дозволяє виявляти потенційні загрози ще на етапі декларування товарів.

Європейський Союз – діє гармонізована система митного адміністрування, яка забезпечує єдині стандарти та процедури для всіх країн-членів.

Китай – застосовує централізовану модель із жорстким державним контролем, що дозволяє ефективно регулювати зовнішньоекономічну діяльність.

Різні моделі організаційної структури митного управління мають свої переваги та недоліки. Вибір оптимальної моделі залежить від специфіки економічного розвитку країни, рівня цифровізації митних процесів і стратегічних цілей митної політики. [3]; [4]; [7]

1.3.Інноваційні підходи до управління в митних органах

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації митні органи стикаються з новими викликами: зростанням міжнародної торгівлі, необхідністю прискорення митного контролю, боротьбою з контрабандою та ухиленням від сплати мит. Інноваційні підходи до управління дозволяють значно підвищити ефективність митної служби, забезпечити її прозорість і відповідність міжнародним стандартам.

Інноваційні методи управління в митній сфері передбачають такі ключові напрями:

Діджиталізація та автоматизація митних процесів;

Використання штучного інтелекту для аналізу ризиків;

Впровадження міжнародних стандартів управління якістю;

Підвищення професійного рівня персоналу;

1. Діджиталізація та автоматизація митних процесів

Цифровізація митної діяльності дозволяє зменшити час оформлення товарів, мінімізувати людський фактор у прийнятті рішень і скоротити бюрократичні процедури. Основні напрями діджиталізації включають:

Електронний документообіг – перехід від паперових носіїв до цифрових платформ, що дозволяє швидше обробляти інформацію та забезпечує зручність для учасників ЗЕД.

Автоматизована система аналізу ризиків – технології, що дозволяють митним органам оперативно визначати підозрілі вантажі та осіб, використовуючи аналітичні алгоритми.

Система “Єдиного вікна” – спрощує процедуру митного оформлення, дозволяючи всім зацікавленим сторонам подавати необхідні документи через єдину онлайн-платформу.

Як приклад — досвід ЄС. Європейський Союз активно впроваджує цифрові митні технології через систему Customs Decision System (CDS)**,** що забезпечує обмін інформацією між країнами-членами в режимі реального часу. CDS дозволяє митним органам ефективно координувати свої дії, забезпечуючи прозорість і простежуваність усіх етапів прийняття рішень. Важливою складовою системи є інтеграція з EU Customs Trader Portal, що дозволяє підприємцям взаємодіяти з митними адміністраціями всіх держав-членів ЄС через єдиний інтерфейс [European Commission, Customs Decision System. [4]

Крім того, Європейський Союз реалізує Union Customs Code (UCC) — законодавчу основу для модернізації митних процедур у всіх країнах-членах. UCC передбачає електронне подання декларацій, автоматичне оброблення інформації, повну цифрову взаємодію між митницями країн ЄС та митними брокерами. У 2023 році ЄС ініціював програму Customs 2028, що передбачає

подальшу автоматизацію, використання блокчейн-технологій та розвиток спільних IT-платформ між країнами [European Commission, Customs 2028. [74].

2.Використання штучного інтелекту для аналізу ризиків

Штучний інтелект (ШІ) кардинально змінює підходи до митного контролю. Використання машинного навчання дозволяє митним органам: Виявляти підозрілі вантажі на основі аналізу великих масивів даних; Передбачати ризики контрабанди та ухилення від сплати податків; Оптимізувати процес перевірки декларацій, автоматизуючи виявлення неточностей та невідповідностей. [7]

Приклад: досвід США. У США митні служби використовують систему Automated Targeting System (ATS), яка аналізує величезну кількість даних для виявлення потенційних загроз. ШІ автоматично перевіряє вантажі на наявність ризиків контрабанди наркотиків, зброї чи інших заборонених товарів. ATS інтегрує інформацію з авіаперевезень, суднових декларацій, пасажирських маніфестів і фінансових записів, що дозволяє створити повний профіль ризику для кожного об’єкта перевірки [73].

Країни Азії також активно застосовують ШІ. Наприклад, у Сінгапурі Митна служба використовує систему TradeFIRST, яка оцінює ступінь відповідності суб’єктів ЗЕД і автоматично коригує рівень контролю. ШІ застосовується для моніторингу аномальної поведінки у торгівлі, наприклад різких коливань обсягів імпорту/експорту, що може свідчити про спробу ухилення від податків або “сірий” імпорт [71].

У Китаї митні органи використовують платформу на базі ШІ для ідентифікації ризикованих вантажів за допомогою розпізнавання зображень (на основі сканерів багажу) та текстового аналізу декларацій. Це дозволяє автоматично порівнювати зображення багажу з описом товару і виявляти невідповідності [70].

ШІ також сприяє розвитку концепції “розумної митниці” (Smart Customs), коли митні процеси стають прогнозованими, проактивними та інтегрованими з іншими службами. Це забезпечує не лише безпеку, а й ефективність —

зменшення часу перевірки, оптимізацію ресурсів, зростання прозорості процедур.

3.Впровадження міжнародних стандартів управління якістю

Для забезпечення високої ефективності та прозорості митного адміністрування міжнародні організації рекомендують впроваджувати стандарти управління якістю**,** такі як ISO 9001**,** ISO 28000 (система управління безпекою в ланцюгах постачання), а також стандарти ІСО серії 31000 (управління ризиками). Їх використання дозволяє митним органам системно удосконалювати внутрішні процеси, орієнтуючись на принципи безперервного покращення, клієнтоорієнтованості та прозорості.

Основні переваги запровадження міжнародних стандартів: Покращення організації роботи митних органів завдяки стандартизованим процедурам.

Підвищення довіри з боку міжнародних партнерів, бізнесу та логістичних компаній.

Мінімізація корупційних ризиків та забезпечення прозорості процедур завдяки формалізації процесів і запровадженню механізмів внутрішнього контролю. Забезпечення відповідності міжнародним зобов’язанням у рамках членства у СОТ, ВМО та інших організаціях.

Приклад: впровадження стандартів у рамках ВМО. Всесвітня митна організація (ВМО) розробила Рамкові стандарти безпеки та сприяння світовій торгівлі (SAFE Framework of Standards)**,** що передбачають стандартизацію управління ризиками, запровадження системи авторизованих економічних операторів (АЕО) та сприяння ефективному обміну даними між країнами. Ці стандарти прийняті понад 180 країнами, зокрема Україною, і спрямовані на підвищення безпеки міжнародних ланцюгів постачання та одночасне зменшення перешкод у торгівлі. [5]

Досвід Європейського Союзу також демонструє ефективність впровадження ISO-стандартів у митній сфері. Наприклад, у країнах ЄС широко використовується ISO 9001 у роботі прикордонних та митних служб як

інструмент покращення якості обслуговування, оцінки ризиків та внутрішнього аудиту.

Канада**,** у свою чергу, інтегрувала управління якістю до програми Trusted Trader**,** що базується на принципах AEO та передбачає систематичне оцінювання надійності компаній за міжнародними стандартами управління.

Таким чином, впровадження міжнародних стандартів в митну систему є запорукою її стабільності, передбачуваності та відповідності світовим тенденціям.

4.Підвищення професійного рівня персоналу

Митні органи активно інвестують у навчання та професійний розвиток персоналу, розуміючи, що кваліфіковані кадри є ключовим фактором ефективного функціонування всієї митної системи. У зв’язку з активним впровадженням цифрових технологій, автоматизації та аналітичних інструментів, виникає потреба в трансформації навичок митників відповідно до нових викликів.

Основні напрямки професійного розвитку включають:
Створення спеціалізованих навчальних центрів при національних митних адміністраціях, які забезпечують безперервну освіту для чинних і нових співробітників.

Використання симуляційних тренінгів із застосуванням цифрових технологій (віртуальна реальність, моделювання ситуацій митного контролю), що дозволяють працівникам практикувати складні сценарії в умовах, наближених до реальних.

Розвиток компетенцій у сфері аналітики, цифрових технологій, кібербезпеки, міжнародного торговельного права та управління ризиками.
Участь у міжнародних навчальних програмах і стажуваннях, які дають змогу переймати передовий досвід інших країн.

Приклад: Програма WCO CLiKC!
Всесвітня митна організація (WCO) реалізує широку програму професійного розвитку митних службовців через онлайн-платформу CLiKC!, яка забезпечує

доступ до курсів із митного адміністрування, цифрової трансформації, аналізу ризиків, впровадження стандартів безпеки тощо. Програма охоплює як базовий, так і поглиблений рівень підготовки, що дозволяє адаптуватися до постійно змінюваних умов міжнародної торгівлі [69].

Досвід Японії демонструє ефективність системи обов'язкової підготовки кадрів митної служби, що передбачає багаторівневе підвищення кваліфікації та тісну співпрацю з академічними інституціями. Подібний підхід застосовується в Німеччині та Південній Кореї, де професійний розвиток митників інтегровано у загальну систему державного управління.

В Україні, з урахуванням імплементації Угоди про асоціацію з ЄС, також активно впроваджуються програми навчання персоналу відповідно до європейських підходів та стандартів.

Таким чином, системне підвищення кваліфікації персоналу є не лише вимогою часу, а й передумовою для реалізації інноваційних управлінських рішень у митній сфері.

Застосування інноваційних підходів у митному управлінні дозволяє підвищити швидкість та якість митного оформлення, мінімізувати корупційні ризики завдяки автоматизації та цифровим технологіям, посилити міжнародне співробітництво через гармонізацію стандартів та обмін даними, підвищити рівень професійної підготовки персоналу. Отже, митні органи, що впроваджують новітні технології та інноваційні управлінські методи, мають значні переваги у забезпеченні ефективного та прозорого контролю міжнародної торгівлі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В МИТНОМУ ОРГАНІ (Аналіз поточного стану управління в митному органі)

2.1. Характеристика та види діяльності митного органу

Митні органи України відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки держави, регулюванні зовнішньоекономічної діяльності та захисті національних інтересів. Основними завданнями митних органів є:

1. Забезпечення правильного застосування та дотримання митного законодавства: Митні органи контролюють виконання вимог законодавства у сфері митної справи, запобігають порушенням та забезпечують відповідальність за їх вчинення.

2. Сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності: Створення сприятливих умов для торгівлі, транзиту товарів та пасажиропотоку через митний кордон України.

3. Митний контроль та оформлення: Здійснення контролю за переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон, у тому числі за допомогою електронного декларування та технічних засобів контролю.

4. Забезпечення справляння митних платежів: Контроль за правильністю обчислення, своєчасністю та повнотою сплати митних платежів, а також застосування заходів щодо їх примусового стягнення.

5. Застосування митно-тарифного та нетарифного регулювання: Контроль за дотриманням заборон та обмежень щодо переміщення окремих видів товарів через митний кордон України.

6. Захист прав інтелектуальної власності: Вжиття заходів щодо запобігання переміщенню контрафактних товарів через митний кордон України.

7. Боротьба з контрабандою та порушеннями митних правил: Запобігання та протидія незаконному переміщенню товарів через митний кордон, а також виявлення та припинення порушень митного законодавства.

8. Міжнародне співробітництво: Взаємодія з митними органами інших держав, обмін інформацією та досвідом, участь у міжнародних організаціях з митних питань.

9. Інформаційне забезпечення: Впровадження та розвиток інформаційних систем, що забезпечують функціонування митних органів, автоматизація митних процедур та захист електронних інформаційних ресурсів.

10. Кінологічне забезпечення: Використання службових собак для виявлення заборонених до переміщення через митний кордон товарів та речовин. [14]

Ці функції спрямовані на забезпечення ефективного контролю за переміщенням товарів через митний кордон, захист економічних інтересів держави та сприяння розвитку міжнародної торгівлі.

Митна система України має ієрархічну структуру, яка забезпечує ефективне управління та контроль у сфері митної справи. Основними елементами структури митних органів є:

Таблиця 2.1

Структура митних органів України

Рівень органу	**Назва органу**	**Основні функції**
Центральний	Державна митна служба України	Формування та реалізація державної політики у сфері митної справи
Регіональний	Регіональні митниці	Митний контроль та оформлення на визначених територіях
Місцевий	Митні пости	Безпосередній митний контроль та оформлення товарів
Спеціалізовані підрозділи	Митні лабораторії, підрозділи боротьби з контрабандою	Проведення експертиз, боротьба з порушеннями митного законодавства
Освітні установи	Навчальні та наукові заклади	Підготовка кадрів, наукові дослідження

Джерело: складено автором на основі [14]

Ця структура забезпечує ефективне функціонування митної системи, дозволяє оперативно реагувати на виклики та забезпечує належний рівень контролю за переміщенням товарів через митний кордон України.

Успішна реалізація завдань митної служби потребує тісної взаємодії з іншими державними органами. Серед основних партнерів митної системи можна виділити:

1. Державну податкову службу України – взаємодія в межах адміністрування податків і зборів, обміну інформацією щодо суб'єктів ЗЕД (зовнішньоекономічної діяльності).

2. Національну поліцію та Службу безпеки України – спільна боротьба з контрабандою, організованою злочинністю та фінансуванням тероризму.

3. Прикордонну службу України – безпосередня співпраця в пунктах пропуску через державний кордон.

4. Міністерство фінансів України – координація бюджетної політики, контроль фіскальних показників митниць.

5. Міністерство економіки, Міністерство аграрної політики – контроль за ввезенням/вивезенням стратегічних товарів, квотування та ліцензування.

6. Національний банк України – валютний контроль та обмін фінансовою інформацією.

7. Міжнародні організації: WCO (Світова митна організація), ЄС (в межах Угоди про асоціацію), Інтерпол, Всесвітній банк, USAID – у рамках проєктів технічної допомоги та цифровізації процедур.

Один із прикладів активної міжвідомчої взаємодії — митно-прикордонна співпраця у пунктах пропуску. У 2023 році спільно з ДПСУ, СБУ та Міністерством інфраструктури реалізовано пілотні проєкти електронної черги та модернізації системи сканування вантажів.[17]

Також активно впроваджується єдиний державний вебпортал «Єдине вікно», що дозволяє учасникам ЗЕД взаємодіяти з усіма контролюючими органами в електронному форматі .[15]

Аналіз результатів діяльності митних органів України за 2020–2024 роки

Протягом 2020–2024 років діяльність митних органів України зазнала значних змін під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення Росії та економічних трансформацій. Незважаючи на виклики, митна система демонструвала адаптивність та ефективність у виконанні фіскальних функцій. [15]

Митні надходження залишаються ключовим джерелом доходів державного бюджету України. У період з 2020 по 2024 роки спостерігалася динаміка, що відображає економічні та політичні реалії країни.

Таблиця 2.2

Динаміка митних надходжень до державного бюджету України (2020–2024)

Рік	Митні надходження, млрд грн	Зміна до попереднього року, %	Коментарі
2020	362,1	—	Пандемія COVID-19, зниження імпорту, економічна нестабільність
2021	497,2	+37,3%	Відновлення економіки, зростання імпорту, стабілізація валютного курсу.
2022	318,1	-36,0%	Вплив повномасштабної війни, падіння обсягів торгівлі, пільги на імпорт.
2023	459,8	+44,6%	Зростання імпорту, часткове відновлення економіки, посилення контролю.
2024	591,7	+28,7%	Збільшення імпорту енергоносіїв, транспортних засобів, електроніки.

Джерела: [15]; [17]; [18]; [19]

Обсяги імпорту товарів на митну територію України зазнали змін упродовж аналізованого періоду. У 2024 році митні органи оформили 31,26 млн тонн

ввезених товарів, що на 1,9% більше, ніж у 2023 році. Зростання митних надходжень у 2024 році відбулося за рахунок імпорту нафтопродуктів, електроенергії, легкових автомобілів, вугілля, лікарських засобів та електрогенераторних установок. [15]

Виявлені порушення митних правил

Контроль за дотриманням митного законодавства є важливою складовою діяльності митних органів. У 2024 році було виявлено 8 748 порушень митних правил на суму 17,8 млрд грн, що вдвічі більше порівняно з 2023 роком. У 2 885 справах митники тимчасово вилучили предмети правопорушень на суму 530 млн грн. [20]; [21]

Аналіз діяльності митних органів України за 2020–2024 роки свідчить про їхню здатність адаптуватися до складних умов та ефективно виконувати фіскальні функції. Попри виклики, митна система забезпечила стабільні надходження до державного бюджету та посилила контроль за дотриманням митного законодавства.

2.2. Оцінка системи управління митного органу

Організаційна структура митного органу є основою для функціонування всієї системи митного адміністрування в Україні. Саме вона визначає, як розподіляються обов’язки, повноваження та відповідальність між різними ланками управління, які процеси централізовані, а які — децентралізовані, як здійснюється контроль, координація та взаємодія між підрозділами. Від ефективності побудови цієї структури значною мірою залежить не лише ефективність митного контролю, але й загальний рівень довіри з боку громадян та бізнесу до державних інституцій.

Після проведення реформи у 2019 році, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №227, відбулася структурна трансформація митних органів. Замість попередньої моделі, яка передбачала функціонування регіональних митниць як окремих юридичних осіб, було створено єдиний орган — Державну митну службу України (ДМСУ) — з чіткою централізацією функцій управління.

Такий крок мав на меті уніфікацію практик митного контролю по всій території країни, зменшення рівня корупції шляхом ліквідації подвійних центрів впливу, а також підвищення прозорості та ефективності управлінських процесів.[41]

На перший погляд, централізація управління митними органами виглядає логічним кроком. Вона дозволяє швидко запроваджувати єдині стандарти, проводити кадрові ротації, уникати локальних впливів і створювати стійкі вертикальні зв'язки в управлінні. Однак разом із позитивними ефектами виявилися і певні негативні наслідки, що стали очевидними у процесі практичного функціонування нової структури. Насамперед, значна централізація повноважень призвела до того, що місцеві митні підрозділи втратили оперативну гнучкість у прийнятті рішень, що є критичним у швидко змінюваних умовах, особливо в прикордонних зонах.[42]

Крім того, варто зазначити, що митна система України функціонує не лише як структура, що здійснює контроль на кордоні. Її повноваження включають аналітичну роботу, координацію з іншими органами державної влади, розслідування правопорушень, запобігання фінансовим махінаціям та порушенням митного законодавства. Для ефективного виконання цих завдань необхідно, щоб організаційна структура була не просто жорсткою ієрархією, а живою системою, яка здатна адаптуватися до нових викликів. У цьому контексті виникає питання про якість горизонтальних зв'язків між структурними підрозділами, рівень комунікації та інтеграції процесів між центральним апаратом та територіальними органами.

На сьогодні структура ДМСУ включає центральний апарат, до складу якого входять департаменти, управління та відділи, що займаються нормативно-правовим забезпеченням, ІТ-підтримкою, аналітикою, фінансами, кадрами, контролем та іншими ключовими напрямами. Підпорядковані центральному апарату — територіальні підрозділи (регіональні митниці), які безпосередньо здійснюють митне оформлення товарів, контроль на кордоні, взаємодіють з бізнесом, організовують роботу на пунктах пропуску. Слід зауважити, що кожна

регіональна митниця має у своєму складі функціональні сектори — відділи оформлення, аналітики, боротьби з контрабандою тощо.

Окремим питанням є розміщення спеціалізованих підрозділів, зокрема тих, що займаються боротьбою з правопорушеннями у митній сфері. Їх функціонування є критично важливим для держави в умовах високих ризиків контрабанди та схем ухилення від сплати митних платежів. Водночас, ефективність таких підрозділів часто стримується нестачею ресурсів, відсутністю чітко визначених процедур співпраці з іншими структурами (Нацполіція, СБУ, ДБР), а також обмеженими повноваженнями щодо оперативної діяльності. Все це вказує на потребу в переосмисленні функціонального розподілу обов'язків, а не лише у збереженні жорсткої вертикалі підпорядкування.[43]

Ще одним аспектом, який потребує уваги при оцінці організаційної структури митного органу, є впровадження сучасних ІТ-рішень. Реформа 2019–2023 років передбачала активну цифровізацію, однак, незважаючи на деякі успіхи (електронне декларування, система управління ризиками, взаємодія з Єдиним вікном), структура митниці все ще залишається надто "паперовою", із великою кількістю внутрішніх бюрократичних процедур. Це створює додаткові навантаження на працівників, а також уповільнює взаємодію між підрозділами.

Ситуацію ускладнює і нестабільність у кадровому складі. Часті кадрові зміни в керівництві митниць, зміни політичного курсу або законодавчих орієнтирів призводять до того, що структури не встигають адаптуватися до нових умов. Це створює не лише відчуття хаосу всередині організації, а й дезорієнтує підлеглих, що негативно позначається на ефективності виконання повсякденних функцій.[44]

Висновуючи вищенаведене, можна стверджувати, що чинна організаційна структура митного органу України загалом забезпечує базові функції митного контролю, проте має низку системних недоліків, які обмежують її ефективність. До таких недоліків слід віднести:

надмірну централізацію, яка знижує гнучкість управління;

недостатню міжвідомчу координацію та інтеграцію з іншими силовими та фіскальними органами;

дефіцит кадрової стабільності та слабку внутрішню комунікацію;

брак адаптації структури до нових викликів, пов’язаних із війною, логістичними проблемами та економічними трансформаціями.

Усе це вимагає не лише зміни підходів до управління, але й перегляду самих принципів побудови митного органу як організації. Тому подальша оптимізація організаційної структури повинна бути спрямована не лише на досягнення формальної відповідності стандартам, а й на підвищення адаптивності, цифрової інтегрованості та кадрової стійкості митної системи.

Ефективність управлінських процесів

Одним з найважливіших критеріїв оцінки роботи митних органів є ефективність управлінських процесів. Вона охоплює організацію діяльності структурних підрозділів, раціональність розподілу повноважень, використання сучасних управлінських підходів, цифровізацію процесів, кваліфікацію персоналу та рівень взаємодії з іншими органами державної влади.

Після реформи, що відбулася у 2019 році, було створено Державну митну службу України (ДМСУ) як окремий центральний орган виконавчої влади, який став правонаступником багатьох функцій Державної фіскальної служби. Ця реформа мала на меті оптимізувати управлінські процеси, зменшити дублювання функцій, підвищити оперативність прийняття рішень та зменшити корупційні ризики.[22]

Однак ефективність цих змін виявилася частково обмеженою. Згідно з аналітичними даними, отриманими з матеріалів Національного інституту стратегічних досліджень (2022), управлінські процеси в багатьох регіональних митницях залишаються надмірно централізованими. Це ускладнює оперативне прийняття рішень на місцях, що є критичним під час обробки великого обсягу зовнішньоекономічних операцій.

Крім того, важливим елементом ефективності управління є автоматизація митного контролю. На сьогодні в Україні впроваджена система "Єдиного вікна",

яка мала б дозволити інтегрувати інформацію від усіх державних органів, що беруть участь у контролі зовнішньоекономічної діяльності. Однак, згідно з офіційним звітом Рахункової палати України (2021), лише 60% контрольних процедур проходять через цю систему, а інші досі потребують дублювання в паперовій формі. Це знижує ефективність управління, створює зайве навантаження на персонал і уповільнює логістичні процеси.

Ще однією проблемою, яка негативно впливає на ефективність управлінських процесів, є нестача кваліфікованого персоналу. За даними Інституту економіко-правових досліджень НАН України (2021), у багатьох регіональних митницях спостерігається значна плинність кадрів. Основними причинами цього є низька заробітна плата, надмірна завантаженість, слабка система мотивації та недостатній професійний розвиток. Це, в свою чергу, впливає на якість управлінських рішень та їх реалізацію. [45]

Слід також зазначити, що взаємодія між центральним апаратом ДМСУ та регіональними митницями, а також іншими державними структурами (зокрема, Держприкордонслужбою, СБУ, Нацполіцією, Держпродспоживслужбою) потребує покращення. Часто відсутність чіткого регламенту обміну інформацією призводить до дублювання функцій, затримок та непорозумінь.

З погляду організації управління ризиками, існує прогрес: запроваджена СУР (система управління ризиками) дозволяє ідентифікувати високоризикові партії товарів і направляти їх на додаткову перевірку. Однак, як свідчать дані дослідження Київської школи економіки (2022), система СУР потребує доопрацювання, оскільки її алгоритми не завжди враховують нові способи ухилення від митного контролю.[23]

Узагальнюючи вище викладене, можна стверджувати, що ефективність управлінських процесів у митних органах України знаходиться на етапі активної трансформації. Відповідно до щорічного звіту ДМСУ (2023), серед основних досягнень у сфері управління:

запровадження електронного документообігу (через систему NCTS);

запуск нового формату електронного митного оформлення EX/IM декларацій;

відкриття контактного центру для бізнесу.

Проте, водночас, досі існують такі системні проблеми, як : низький рівень цифровізації локальних процедур; нестача аналітичної функції в структурі управління (що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень); слабкий контроль за виконанням наказів та стандартів якості; низький рівень прозорості у відборі та ротації кадрів.[24]

Таблиця 2.3

Ключові фактори, що впливають на ефективність управлінських процесів.

Фактор	**Поточний стан (2024)**	**Проблеми**	**Рекомендації**
Кадровий потенціал	Недостатній	Висока плинність кадрів	Підвищити оплату та якість навчання
Автоматизація	Часткова (60-70%)	Залишається паперовий обіг	Розширити електронні сервіси
Взаємодія з іншими ОВ	Неповна	Відсутність єдиної бази даних	Розробити інтегровану систему
Управління ризиками	Наявна, але недосконала	Високий рівень «обходу»	Оновлення алгоритмів
Контрольні функції	Здійснюються переважно вручну	Людський фактор	Впровадити цифровий аудит

Джерела: створено автором на основі: [25]; [26]; [27]

Митним органам необхідно не лише впроваджувати технічні інновації, а й здійснювати глибоку інституційну перебудову, посилювати аналітичні функції, розвивати людський капітал та підвищувати прозорість управлінських рішень.

Виявлення проблем в управлінні

Ефективне функціонування митних органів України є критично важливим для забезпечення економічної безпеки держави, сприяння зовнішньоекономічній

діяльності та наповнення державного бюджету. Однак, незважаючи на проведені реформи, у сфері управління митними органами існує низка проблем, які потребують системного вирішення.

1. Недостатній рівень внутрішнього контролю

Аудит Рахункової палати України виявив, що системні недоліки в діяльності Державної митної служби значною мірою обумовлені неналежним внутрішнім контролем. Зокрема, відсутність ефективних механізмів контролю за використанням технічних засобів митного контролю та недостатня інтеграція інформаційних систем призводять до зниження якості митного контролю та створюють умови для корупційних проявів. [46]

2. Втручання правоохоронних органів у митні процедури

Однією з основних проблем функціонування митниці є втручання правоохоронних органів у процедуру митного огляду. Працівникам правоохоронних органів, зокрема СБУ та Національної поліції, надано право ініціювати широкий спектр дій з доступом до товарів декларантів, перевантаження, розпакування тощо. Ця ситуація створює додаткові корупціогенні фактори, а суб’єкти господарювання зазнають додаткових втрат[15]

3. Низький рівень цифровізації та автоматизації процесів

Цифровізація митної політики в Україні є важливим етапом у модернізації державного управління. Однак цей процес стикається з кількома серйозними викликами, такими як недостатній рівень цифрової грамотності, питання кібербезпеки, а також інституційні та правові бар’єри, які можуть уповільнити ефективне впровадження цифрових технологій у митній сфері. [47]

4. Корупція та неефективність

Проблеми корупції та неефективності в митних органах України значно ускладнюють процес інтеграції з європейськими стандартами. Непрозорі процедури та зловживання владою можуть перешкоджати впровадженню європейських стандартів.

5. Низький рівень підготовки персоналу

Для ефективної інтеграції необхідно навчання та підвищення кваліфікації митних працівників. Відсутність належної підготовки може призвести до невідповідності вимогам ЄС. [48]

6. Недостатня інтеграція з міжнародними системами

Сьогодні в ЄС відсутній єдиний підхід до інституційної організації митних та податкових органів. Головною проблемою є не «форма» митних органів, а їхні спроможності виконувати спільні завдання для всього Митного союзу ЄС. Це дозволяє уникнути потреби відновлення дискусій щодо «архітектури» української митниці та зосередитися на пріоритетних для ЄС змінах.

7. Низький рівень прозорості та підзвітності

Президент підписав закон, що має підвищити незалежність і прозорість роботи митних органів. Відтепер голову Державної митної служби (ДМС) обиратиме на п’ять років комісія з шести членів, до складу якої увійдуть три особи, обрані за пропозиціями міжнародних організацій. Новий Голова ДМС зможе самостійно призначати керівників середньої ланки (раніше це питання узгоджували з Мінфіном). Ефективність роботи митної служби будуть оцінювати незалежні аудитори. Негативний висновок аудиту є підставою для звільнення голови ДМС. [28]

Таблиця 2.4

Основні проблеми управління митними органами України

Проблема	**Наслідки**
Недостатній внутрішній контроль	Зниження якості митного контролю, корупційні ризики
Втручання правоохоронних органів	Додаткові корупціогенні фактори, втрати для бізнесу
Низький рівень цифровізації	Уповільнення впровадження цифрових технологій
Корупція та неефективність	Перешкоди для інтеграції з європейськими стандартами

Низький рівень підготовки персоналу	Невідповідність вимогам ЄС
Недостатня інтеграція з міжнародними системами	Ускладнення інтеграції з ЄС
Низький рівень прозорості та підзвітності	Зниження довіри до митних органів

Джерела [28]; [29]

2.3. Склад управлінського персоналу митного органу

Ефективне функціонування митних органів України значною мірою залежить від професійного та організаційного рівня їх управлінського персоналу. Управлінський персонал митних органів виконує ключові функції з планування, організації, координації та контролю митної діяльності, забезпечуючи дотримання митного законодавства та сприяючи розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

1. Центральний апарат Державної митної служби України

Центральний апарат Державної митної служби України (ДМСУ) є вищим органом управління митною системою країни. Його структура включає:

Голову ДМСУ, який здійснює загальне керівництво службою та несе персональну відповідальність за виконання покладених на неї завдань.

Заступників Голови, у тому числі одного першого, які призначаються на посаду та звільняються з посади Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства. Заступники Голови виконують повноваження відповідно до затвердженого Головою розподілу обов’язків.[30]; [15]

Керівників структурних підрозділів, таких як департаменти, управління та відділи, які відповідають за конкретні напрями діяльності митної служби.

До основних структурних підрозділів центрального апарату ДМСУ належать:

Організаційно-розпорядчий департамент – забезпечує організаційне та адміністративне управління службою.

Юридичний департамент – здійснює правове забезпечення діяльності митної служби.

Департамент внутрішнього аудиту – відповідає за проведення внутрішніх перевірок та аудитів.

Департамент по роботі з персоналом – забезпечує управління кадровими ресурсами митної служби.

Департамент контролю та адміністрування митних платежів – займається контролем за правильністю нарахування та сплати митних платежів.

Департамент боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил – здійснює заходи щодо запобігання та виявлення контрабанди та інших порушень митного законодавства.[15]

Департамент міжнародної взаємодії – координує співпрацю з митними органами інших країн та міжнародними організаціями.

Департамент з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації – відповідає за впровадження сучасних інформаційних технологій у митну справу.

Департамент профілювання митних ризиків – займається аналізом та управлінням ризиками у митній сфері.

Ці підрозділи забезпечують реалізацію державної митної політики, координацію діяльності регіональних митниць та взаємодію з іншими органами виконавчої влади.

2. Регіональні митниці та митні пости

На регіональному рівні митна система України представлена регіональними митницями, які здійснюють контроль за дотриманням митного законодавства на відповідних територіях. Кожна регіональна митниця має власну структуру управління, що включає:

Начальника митниці, який здійснює загальне керівництво діяльністю митниці.[30]

Заступників начальника, які відповідають за окремі напрями роботи, такі як митне оформлення, боротьба з порушеннями митного законодавства, фінансово-економічна діяльність тощо.

Керівників структурних підрозділів, зокрема відділів митного оформлення, контролю за митними платежами, боротьби з контрабандою, внутрішньої безпеки та інших.[15]

Митні пости, які є структурними підрозділами митниць, розташовуються безпосередньо на пунктах пропуску через державний кордон, в аеропортах, морських портах, на залізничних станціях та інших місцях митного контролю. Керівництво митного поста здійснює начальник поста, який підпорядковується начальнику митниці.

3. Спеціалізовані митні установи та організації (продовження)

Для забезпечення ефективного функціонування митної системи створюються спеціалізовані митні установи та організації, які виконують окремі функції у межах єдиної державної митної політики. Їхнє завдання — сприяння митному контролю, виявлення порушень митного законодавства, експертна та технічна підтримка центрального та регіональних митних органів.

Митні лабораторії

Митні лабораторії проводять лабораторні дослідження та експертизи для точного визначення:

- класифікаційного коду товару згідно з УКТ ЗЕД (Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності),
- країни походження товарів,
- автентичності сертифікатів,
- якісних характеристик продукції.

В Україні функціонує Центральна митна лабораторія Державної митної служби (ЦМЛ ДМС), яка розташована в Києві. Вона виконує функції центрального експертного підрозділу, а також здійснює методичне керівництво для регіональних лабораторій. У 2023 році ЦМЛ ДМС провела понад 12 000 експертиз і досліджень.

Кінологічні служби

Кінологічні підрозділи митних органів використовують спеціально навчених собак для:

- виявлення наркотичних засобів, прекурсорів,
- пошуку зброї, боєприпасів,
- виявлення вибухових речовин,
- виявлення готівки, прихованої контрабанди, сигарет.

Такі підрозділи діють на базі міжнародних автомобільних, морських та авіаційних пунктів пропуску, а також у мобільних групах. У 2022–2023 роках кінологічні команди митниць ДМСУ спільно з прикордонною службою України неодноразово демонстрували високу ефективність в умовах воєнного стану. [31]

Навчальні заклади та установи з підвищення кваліфікації

Ключовим закладом є Університет митної справи та фінансів у місті Дніпро. Він забезпечує базову вищу освіту для майбутніх фахівців митної справи, а також проводить курси перепідготовки та підвищення кваліфікації для управлінського складу. На базі університету функціонує науково-дослідний інститут митної справи.

Також існують міжнародні навчальні програми за підтримки Всесвітньої митної організації (WCO), Програми USAID, EUBAM та інших донорських структур.

Аналітичні та інформаційні центри

У межах цифровізації митної системи активно діють:

Аналітичний центр митної служби – здійснює збір, аналіз і моделювання даних щодо митних платежів, митного контролю, порушень.

Інформаційно-телекомунікаційна система "Єдине вікно" – інтегрує електронний документообіг між митними органами, прикордонною службою, Держпродспоживслужбою, Мінінфраструктури тощо.

Центр обробки даних ДМСУ – забезпечує зберігання, захист і передачу інформації в режимі реального часу.[15]; [32]

Розподіл обов’язків і функцій у митному органі

Розподіл обов’язків і функцій між співробітниками митного органу є ключовим елементом його ефективної організаційної структури. Від правильного розмежування компетенцій залежить узгодженість дій, уникнення дублювання повноважень, оперативність прийняття управлінських рішень та дотримання законності під час реалізації митних процедур.

1. Принципи розподілу обов’язків

Розподіл функціональних обов’язків у системі Державної митної служби України (ДМСУ) здійснюється на основі:

ієрархічного принципу (за рівнями управління);

функціонального принципу (відповідно до сфер діяльності — контроль, оформлення, аналіз ризиків, тощо);

територіального принципу (поділ на центральний апарат, регіональні та місцеві митниці);

принципу субординації (відповідальність за рішення покладається відповідно до рівня повноважень).

Ці принципи закріплені у Положенні про Державну митну службу України та внутрішніх регламентах ДМСУ.[49]

2. Структурні рівні розподілу обов’язків

Центральний апарат ДМСУ

Він виконує функції стратегічного управління та координації. Його структура охоплює:

Департамент організації митного контролю, який відповідає за загальні правила і методології здійснення митного контролю.

Департамент управління ризиками, який формує профілі ризиків, координує ІТ-системи автоматизованого відбору декларацій до перевірки.

Юридичний департамент, що забезпечує правовий супровід нормативних актів, методичних рекомендацій, судових процесів.

Фінансовий департамент – веде бюджетування, контроль за фінансово-господарською діяльністю митниць.

Кадровий департамент – організовує добір, атестацію, підвищення кваліфікації персоналу.

Кожен департамент очолює директор, підзвітний голові ДМСУ.[50]

Регіональні митниці виконують основну частину безпосередньої взаємодії з суб'єктами ЗЕД. На цьому рівні функції розподіляються так:

Таблиця 2.5

Структурний підрозділ	**Основні функції**
Відділ митного оформлення	Оформлення декларацій, перевірка документів
Відділ митного контролю	Фізичний огляд товарів, перевірка транспорту
Відділ тарифів та класифікації	Застосування УКТ ЗЕД, визначення ставок мит
Юридичний відділ	Супровід перевірок, позови, претензійна робота
Відділ внутрішньої безпеки	Попередження та виявлення корупційних дій
Аналітично-інформаційний відділ	Збір статистики, виявлення схем, профілювання ризиків

Джерела: створено автором на основі [33]

Місцеві підрозділи (митні пости)

Це найнижча ланка, де відбувається безпосередній контакт з імпортерами та експортерами. Їхні функції максимально регламентовані: огляд вантажів, робота з ЄАІС, оформлення декларацій, перевірка наявності дозволів, сертифікатів тощо.

3. Розмежування повноважень керівного складу

Розподіл обов'язків у межах управлінської команди викладено у відповідних посадових інструкціях. Наприклад:

Начальник митниці – несе відповідальність за організацію всієї діяльності, ухвалює рішення щодо стратегічних змін, координує роботу з іншими державними органами.

Перший заступник начальника – зазвичай відповідає за митне оформлення, оперативну роботу, аналітику.

Інші заступники – ведуть напрями правової діяльності, протидії митним правопорушенням, кадрового забезпечення тощо.

Таке розмежування створює умови для оперативності в управлінні, зменшує ризики перевантаження та дублювання рішень. [51]

4. Розподіл функцій у процесі митного оформлення

Процес оформлення митних декларацій регламентується Митним ґкодексом України (редакція від 01.01.2023) та внутрішніми наказами ДМСУ. Незалежно від типу декларації (ІМ40, ЕК10, ТР80 тощо), участь у її обробці беруть різні працівники:

інспектор оформлення перевіряє електронну декларацію;

інспектор аналітики може ініціювати огляд або додаткові документи;

працівник відділу контролю оформлює рішення про випуск;

у разі підозр – залучається співробітник відділу боротьби з ПМП або кінологічна група.

Цей процес підтримується автоматизованою системою "Інспектор-2006"**,** яка частково виконує аналіз ризиків на основі закладених алгоритмів. [34]

5. Проблеми у розподілі функцій

Попри загалом чітку регламентацію, дослідження вказують на проблеми:

надмірна централізація повноважень у центральному апараті;

перевантаження регіональних митниць контролюючими функціями;

дублювання функцій при перевірках — одночасна участь СБУ, ДБР, митниці, Держпродспоживслужби;

нечітке зонування повноважень у межах міжвідомчої взаємодії.

Раціональний розподіл обов’язків і функцій у митному органі — основа його ефективної роботи. Чітке регламентування, узгодженість між структурними рівнями, автоматизація процесів і кадрова відповідальність — ключові фактори в досягненні належного рівня управління.[52]

Взаємодія між рівнями управління в митному органі

У системі Державної митної служби України (ДМСУ) ефективна взаємодія між різними рівнями управління є критично важливою для забезпечення

належного виконання митного законодавства, організації контролю та боротьби з правопорушеннями. Наявність чітких механізмів вертикальної та горизонтальної комунікації дозволяє досягати балансу між стратегічним управлінням і оперативною діяльністю.

Рівні управління в митному органі

Управління в системі ДМСУ структуровано за трирівневою моделлю:

Центральний рівень — Центральний апарат ДМСУ (м. Київ), що здійснює нормотворчу, аналітичну, наглядову функцію.

Регіональний рівень — територіальні митниці (Одеська, Львівська, Київська митниця тощо), які реалізують політику ДМСУ в регіонах.

Місцевий рівень — митні пости, що виконують безпосередні функції митного контролю і оформлення .

Ці рівні взаємодіють у межах ієрархії управлінських процесів, підтримуваних нормативними актами, інформаційними системами та системою внутрішньої звітності.

Форми взаємодії між рівнями

Нормативне підпорядкування

Центральний апарат формує політику, видає накази, методичні рекомендації, які є обов’язковими до виконання регіональними митницями та постами. Наприклад, методичні вказівки щодо оформлення декларацій ЕК10, або профілі ризиків у системі «Інспектор-2006», передаються зверху вниз.

Інформаційна взаємодія

Регіональні митниці щоденно передають до центрального апарату зведені звіти про кількість оформлень; обсяг митних платежів; кількість порушень митних правил; результати застосування профілів ризиків.

Інформаційна передача відбувається за допомогою Єдиної автоматизованої інформаційної системи (ЄАІС) та централізованої бази ДМСУ. [33]

Зворотний зв’язок

Регіональні митниці мають право ініціювати зміни в нормативних актах, подавати пропозиції, скарги або пояснення до центрального апарату. Також

регіональні керівники запрошуються на стратегічні наради з керівництвом ДМСУ щодо вдосконалення процедур.

Координаційні зустрічі та перевірки

Практика передбачає щоквартальні наради керівного складу центрального апарату з регіональними митницями. Крім того, Департамент внутрішнього аудиту ДМСУ здійснює планові перевірки ефективності роботи регіонів.[53]

Таблиця 2.6

Механізми контролю та підзвітності

Рівень управління	**Підзвітність**	**Інструмент реалізації**
Митні пости	Начальнику регіональної митниці	Оперативні звіти, електронна система
Регіональні митниці	ДМСУ	Стратегічна звітність, аудити
ДМСУ	Кабінету Міністрів України	Державні звіти, аудит Рахункової палати

Також у системі ДМСУ активно використовується внутрішній контроль — через відділи внутрішньої безпеки та службу комплаєнсу, які щомісяця звітують безпосередньо голові служби.

4. Цифрова підтримка взаємодії

Інформаційна система "Єдине вікно" та модулі АСАУР (автоматизована система аналізу та управління ризиками) дозволяють відстежувати всі управлінські дії по вертикалі:

Дії конкретного інспектора;

Час обробки декларації;

Рішення щодо огляду або випуску.

Завдяки цифровізації комунікація між рівнями стала прозорішою та швидшою. Програмне забезпечення надає можливість центральному апарату оперативно втручатися у діяльність митних постів у разі підозрілої активності. [33]

5. Проблеми у взаємодії між рівнями

Попри загальну ефективність вертикальної структури, на практиці існують проблеми:

- Низький рівень горизонтальної взаємодії: регіональні митниці слабо координують дії між собою, що призводить до нерівномірності практик.
- Затримки в реалізації рішень центрального апарату через бюрократичну інертність на місцях.
- Недостатнє навантаження на аналітичні підрозділи регіонів — більшість рішень приймаються "згори", без врахування локальних специфік.
- Відсутність єдиної внутрішньої системи комунікації в реальному часі (відсутність інтеграції месенджерів, чатботів для внутрішніх служб).

Ці проблеми неодноразово вказувались у звітах громадських організацій, таких як Transparency International Ukraine (аналітика за 2022–2023 роки), а також у висновках експертної групи при МФО «За прозору митницю». Взаємодія між рівнями управління у митному органі є важливою умовою ефективної реалізації державної митної політики. Вона базується на нормативній ієрархії, інформаційній системі, регулярній звітності та контролі. Проте потребує подальшого вдосконалення — особливо в контексті горизонтальної координації та цифрової інтеграції між підрозділами. [35]

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНОГО ОРГАНУ

3.1. Вибір напрямів поліпшення організації управління митного органу

Організаційна структура митних органів України має бути адаптована до сучасних викликів та потреб. Згідно з дослідженнями, митні органи мають розгалужену систему структурних підрозділів, які виконують покладені на них законом завдання та функції. Однак, незважаючи на те, що на сьогодні область як адміністративно-територіальна одиниця найбільше відповідає основним вимогам системи управління, незбіг зон діяльності митних органів з адміністративним поділом України на рівні областей фактично ще раз підкреслює недосконаліть територіального устрою нашої держави.

Для більш ефективної діяльності митних органів потрібно створити митні органи у всіх без винятку областях України, через які проходить державний кордон України, та в Автономній Республіці Крим. Окремі митниці можуть здійснювати свою діяльність на територіях двох чи більше адміністративно-територіальних одиниць або на всій території України. Також слід зазначити, що врахування тільки адміністративно-територіального устрою функціонування митниць є недостатнім. Для нормальної роботи митних органів, здійснення ефективної роботи щодо запобігання потрапляння на територію України заборонених товарів та речовин потрібно враховувати й інші важливі фактори, серед яких можна назвати: соціально-демографічну ситуацію регіону, інтенсивність демографічного й товарного потоку через державний кордон України, характер та інтенсивність транспортних перевезень тощо. [36]

Використання сучасних технологій у митному адмініструванні

Впровадження сучасних інформаційних технологій є ключовим фактором у підвищенні ефективності митного адміністрування. Згідно з Міжнародною конвенцією про спрощення та гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція, 1999 рік), передбачається максимальне практичне використання інформаційних технологій для спрощення та гармонізації митних процедур.

В Україні впроваджено систему «електронної митниці», яка включає електронне декларування, електронний документообіг, аналіз ризиків і керування ними, контроль за транзитом, єдину міжвідомчу автоматизовану систему збору, збереження й обробки інформації, автоматизоване здійснення усіх видів державного контролю, уніфіковану базу нормативних та довідкових документів, інформаційне забезпечення пост-аудиту та правоохоронної діяльності [37].

Одним із ключових напрямів цифровізації стало впровадження принципу «єдиного вікна», який дозволяє підприємствам подавати необхідні документи для митного оформлення через одну електронну точку доступу. Це значно скорочує час та витрати, пов’язані з оформленням вантажів, і підвищує прозорість процедур.

Крім того, активно впроваджуються автоматизовані системи управління ризиками, які дозволяють оперативно виявляти потенційні порушення ще до моменту фізичного огляду вантажу. Завдяки використанню аналітичних алгоритмів, системи здатні аналізувати великі обсяги даних з різних джерел, формуючи профілі ризику та підвищуючи ефективність митного контролю.

У перспективі важливу роль відіграватиме інтеграція технологій штучного інтелекту, які вже показали свою ефективність у країнах ЄС та США. Такі системи можуть автоматично оцінювати ризики, виявляти невідповідності у деклараціях та оптимізувати процес прийняття рішень.

Таким чином, використання сучасних цифрових технологій у митному адмініструванні створює умови для підвищення оперативності, прозорості, надійності та зменшення корупційних ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, впроваджено автоматизовану систему «Єдине вікно» в пунктах пропуску та в місцях митного оформлення товарів, яка дозволяє різним службам контролю та митницям в автоматизованому режимі обмінюватись інформацією про вантаж, що проходить через кордон України. [38]

Вдосконалення кадрової політики

Кадрова політика митних органів потребує постійного вдосконалення для забезпечення ефективної та прозорої роботи. Ефективне управління персоналом є критично важливим чинником у досягненні стратегічних цілей митної служби, особливо в умовах цифровізації та реформ.

Державна митна служба України впроваджує нову HR-стратегію, яка визначає концептуальне бачення подальшого розвитку HR-процесів у службі. Ця стратегія включає:

запровадження системи оцінки ефективності службовців за ключовими показниками результативності (KPI);

удосконалення механізмів управління персоналом через впровадження контрактної моделі, регулярної ротації кадрів та посилення індивідуальної відповідальності;

перегляд і підвищення заробітної плати митників до конкурентного рівня, що відповідає сучасним вимогам та навантаженню.[15]

Особлива увага приділяється розвитку кадрового потенціалу шляхом проведення регулярних навчань, сертифікацій та стажувань. У рамках реформування створюються умови для безперервного професійного зростання, зокрема через запровадження моделі компетенцій, яка передбачає формування індивідуальних планів розвитку кожного працівника.

Крім того, проводяться кадрові семінари для служб управління персоналом територіальних органів Державної митної служби України з метою обміну кращими практиками у сфері HR-менеджменту. У рамках таких заходів обговорюються ключові питання:

- підбиття підсумків діяльності служб управління персоналом;
- аналіз ключових показників ефективності;
- рівень залученості та мотивації персоналу;
- вдосконалення процесів професійного розвитку;
- визначення стратегічних напрямів діяльності з урахуванням реформування митної системи та міжнародних практик.

Важливим аспектом також є цифровізація HR-функцій: впроваджуються електронні особові справи, автоматизовані системи обліку кадрів і платформи дистанційного навчання, що дозволяє оптимізувати роботу та знизити адміністративне навантаження.

Таким чином, сучасна кадрова політика митних органів орієнтована на підвищення професіоналізму, доброчесності та адаптивності персоналу до нових викликів у сфері митного адміністрування.

3.2. Розробка плану заходів поліпшення організації управління митного органу

У сучасних умовах функціонування митної системи України дедалі очевиднішою стає необхідність її комплексної трансформації. Посилення глобальних викликів, пов’язаних з економічною нестабільністю, воєнним станом, зростанням рівня транснаціональної контрабанди, кіберзагрозами, а також наближенням до стандартів Європейського Союзу в межах Угоди про асоціацію, вимагає від українських митних органів нової якості управління.

Митниця відіграє критичну роль у забезпеченні економічної безпеки держави, мобілізації бюджетних надходжень та підтримці стабільного торговельного середовища. Водночас застарілі управлінські підходи, фрагментарність реформ, недостатній рівень цифровізації та слабка кадрова політика залишаються стримуючими чинниками у розвитку митної інфраструктури.

Управління митними органами потребує не просто оперативного втручання, а стратегічного підходу, заснованого на принципах результативності, прозорості, гнучкості та відповідальності. Саме тому розробка чіткого та реалістичного плану управлінських заходів має стати основою для формування нової парадигми функціонування митної служби — такої, що здатна не лише відповідати сучасним викликам, але й випереджати їх, створюючи конкурентоспроможне митне середовище в довгостроковій перспективі.

Ключовими орієнтирами такого плану є синергія інституційного зміцнення, технічної модернізації, кадрового оновлення та міжнародної інтеграції. Особлива увага приділяється впровадженню цифрових рішень, автоматизації процедур, формуванню професійної команди митників, зменшенню людського фактору при прийнятті рішень, а також запобіганню корупційним практикам.

Розроблений у межах цього дослідження план дій базується на кращих міжнародних практиках, стратегічних документах Державної митної служби України, а також висновках, отриманих під час аналізу актуального стану управлінської діяльності в митній сфері. Він охоплює низку ключових напрямів реформування, інтегруючи як інституційні, так і технологічні інновації, що дозволяє сформувати комплексне бачення розвитку митної системи на найближчі роки. Особливу увагу в ньому приділено гармонізації управлінських процесів із європейськими стандартами, підвищенню аналітичної спроможності митних органів, а також зміцненню кадрового потенціалу через системну підготовку персоналу, мотиваційні механізми та посилення службової доброчесності.

Реалізація цього плану забезпечить не тільки технічне вдосконалення митної системи, а й перехід до клієнтоорієнтованої, прозорої та ефективної управлінської культури. Це сприятиме підвищенню довіри бізнесу до митної системи, зменшенню адміністративного тиску на зовнішню економіку та зміцненню міжнародного авторитету України. [54]

Таблиця 3.1

Комплексні управлінські ініціативи для вдосконалення митної системи

№	Заходи	Структурний підрозділ	Очікуваний результат	Термін реалізації
1	Оптимізація структури митних органів	Організаційно-управлінська	Скорочення бюрократії, підвищення оперативності	2024 р.
2	Впровадження системи KPI для митників	Кадрове управління	Зростання продуктивності,	2024 р.

			об’єктивна оцінка діяльності	
3	Автоматизація аналізу ризиків та електронне декларування	Інформаційні технології	Зменшення людського фактору, швидке оформлення	2024–2025 рр.
4	Оснащення пунктів пропуску сучасним технічним обладнанням	Матеріально-технічне забезпечення	Зростання виявлення правопорушень, ефективний контроль	2024–2026 рр.
5	Запровадження відеофіксації на кордоні	Антикорупційні заходи	Прозорість взаємодії, зменшення зловживань	2024 р.
6	Підвищення зарплат до ринкового рівня	Кадрова політика	Зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації	2025 р.
7	Впровадження спільних пунктів контролю з митницями ЄС	Міжнародне співробітництво	Полегшення торгівлі, інтеграція до європейської системи	2024–2026 рр.
8	Розширення програми Авторизованого економічного оператора	Бізнес-сервіс	Полегшення процедур для сумлінного бізнесу	2024–2025 рр.
9	Проведення щорічного зовнішнього аудиту діяльності митниці	Оцінка ефективності	Підзвітність та підвищення довіри	З 2024 р. щорічно
10	Перегляд підходів до навчання кадрів	Освіта і підвищення кваліфікації	Формування сучасної управлінської культури	Постійно

Деталізація ключових напрямів реформування

1. Оптимізація структури митних органів Передбачає скорочення надлишкових ланок управління, спрощення процедур прийняття рішень, децентралізацію повноважень, а також чітке розмежування функцій між підрозділами. Така реорганізація дозволить скоротити бюрократичні бар’єри, прискорити обробку документів і зменшити витрати на утримання адміністративного апарату.

2. Впровадження системи KPI для митників Визначення ключових показників ефективності дозволить об’єктивно оцінювати

діяльність співробітників. Це підвищить прозорість службових результатів, сприятиме розвитку відповідального підходу до обов'язків та посилить управлінську дисципліну.

3. Автоматизація аналізу ризиків та електронне декларування Створення надійної автоматизованої системи дозволить скоротити час на митне оформлення, зменшити вплив людського фактору та посилити боротьбу з контрабандою. Електронні декларації пришвидшують обробку та забезпечують збереження цифрового сліду взаємодії.

4. Оснащення пунктів пропуску сучасним технічним обладнанням Інвестиції в сучасні сканери, рентген-системи, вагові комплекси дозволять ефективніше виявляти правопорушення, підвищити безпеку та скоротити час огляду транспортних засобів.

5. Запровадження відеофіксації на кордоні Системи відеонагляду забезпечать прозорість дій посадових осіб, допоможуть ідентифікувати випадки перевищення повноважень, сприятимуть зменшенню корупційних ризиків.

6. Підвищення зарплат до ринкового рівня Конкурентне фінансове забезпечення персоналу — одна з ключових умов зниження плинності кадрів і формування позитивного іміджу служби. Це дозволить залучити кваліфікованих фахівців і знизити ризики недоброчесної поведінки.

7. Впровадження спільних пунктів контролю з митницями ЄС Забезпечення інтеграції з європейською митною системою та спільна робота з польськими, словацькими, румунськими колегами дозволять полегшити перетин кордону, уникнути дублювання процедур і зменшити логістичні витрати.

8. Розширення програми Авторизованого економічного оператора (АЕО) Надання пільг для сумлінного бізнесу стимулює добровільне дотримання митних вимог, підвищує довіру бізнесу до митних органів, а також сприяє розвитку легального експорту та імпорту.

9. Проведення щорічного зовнішнього аудиту діяльності митниці Зовнішній аудит гарантує незалежну оцінку ефективності діяльності митних органів, дозволяє виявити слабкі місця та підвищити публічну довіру до органу влади.

10. Перегляд підходів до навчання кадрів Системне оновлення програм підготовки, впровадження електронного навчання, стажування за кордоном, оцінка за моделлю компетенцій — усе це створює умови для формування сучасної управлінської культури.

Пропоновані заходи відповідають ключовим положенням Стратегії розвитку Державної митної служби України до 2030 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України, а також Плану заходів з підвищення ефективності її роботи, ухваленого у грудні 2023 року.[39]

До того ж, необхідність цифровізації та автоматизації митних процедур підтверджується у Звіті Світового банку щодо інституційного розвитку митниць країн Східної Європи (2022), де вказано, що використання IT-рішень дозволяє скоротити час митного оформлення на 30–50%.

Запровадження системи оцінки ефективності персоналу (KPI), удосконалення кадрової політики та підвищення оплати праці також передбачено в проєктах ДМСУ, узгоджених із Міністерством фінансів України та представництвом Європейського Союзу. [40]

План заходів є не лише формальним інструментом для покращення діяльності митної служби, а й стратегічним орієнтиром для забезпечення прозорості, відкритості та ефективності публічного адміністрування в умовах нової реальності. для покращення діяльності митної служби, а й стратегічним орієнтиром для забезпечення прозорості, відкритості та ефективності публічного адміністрування в умовах нової реальності.

Його реалізація має стати основою для формування сучасної європейсько-орієнтованої митниці, що здатна забезпечити конкурентоспроможність українського бізнесу та ефективний контроль на митному кордоні.

Висновки

У процесі дослідження було комплексно проаналізовано систему організації управління діяльністю митного органу як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Проведене дослідження дозволило зробити низку важливих висновків, що охоплюють оцінку чинної моделі управління, виявлення проблем і розробку конкретних шляхів їх вирішення.

У першому розділі дипломної роботи визначено, що митні органи відіграють ключову роль у формуванні економічної безпеки держави, забезпеченні надходжень до бюджету, реалізації митної політики та інтеграції України до міжнародних економічних структур. Ефективна система управління в митному органі має відповідати таким принципам, як законність, ефективність, гнучкість, прозорість, координація та інтеграція в європейський простір. Було детально розглянуто моделі організаційної структури (ієрархічна, децентралізована, змішана) та інноваційні підходи до митного управління, зокрема впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем ризик-менеджменту, «єдиного вікна» тощо.

У другому розділі проведено глибокий аналіз реального стану управління в українських митних органах. Було охарактеризовано діяльність Державної митної служби України, її функції, структуру та взаємодію з іншими державними інституціями. На основі даних за останні п’ять років оцінено ефективність управлінських процесів, результати митної діяльності, рівень виявлення порушень, обсяги митних надходжень до бюджету. Було виявлено ключові проблеми в управлінні: надмірна централізація, недостатній рівень автоматизації, кадрова нестабільність, обмежена інтеграція з міжнародними партнерами, а також прояви корупційних ризиків.

У третьому розділі запропоновано конкретні напрями удосконалення управління митними органами. Сформовано план заходів, що передбачає оптимізацію організаційної структури, впровадження сучасних цифрових технологій, перегляд кадрової політики, реалізацію антикорупційних заходів та

розвиток міжнародного співробітництва. Особлива увага приділена реалізації електронного декларування, інтеграції з митною системою ЄС (NCTS), застосуванню штучного інтелекту в аналізі ризиків та підвищенню ролі навчання персоналу.

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективність управління митними органами в Україні є частково задовільною, але такою, що потребує глибокої модернізації. За останні п’ять років митна система зазнала значних викликів — від пандемії COVID-19 до повномасштабного вторгнення РФ. Незважаючи на це, митні органи продовжили виконання фіскальної функції, проте з суттєвими коливаннями у надходженнях та оперативності реагування.

Проблеми, що стримують підвищення ефективності:
надмірна бюрократизація та залежність від централізованих рішень;
недостатній рівень діджиталізації у регіонах;
слабкий розвиток ризик-орієнтованого підходу на практиці;
кадрова нестабільність, висока плинність кадрів;
обмежене впровадження європейських стандартів якості.

Водночас було зафіксовано низку позитивних тенденцій:
впровадження системи «єдиного вікна» та електронного декларування;
зростання митних надходжень у 2023–2024 рр.;
розвиток інфраструктури та технічного забезпечення пунктів пропуску;
посилення міжнародного співробітництва, зокрема в межах програми AEO та NCTS.

Таким чином, система управління митними органами демонструє потенціал до модернізації та зростання ефективності за умови реалізації чіткої реформи.

На основі результатів дослідження доцільно впровадити наступні практичні рекомендації:

1. Оптимізувати структуру управління митними органами шляхом посилення повноважень на регіональному рівні при збереженні стратегічного контролю центру. Впровадити елементи змішаної моделі управління.

2. Забезпечити повномасштабне впровадження цифрових технологій:

розширити можливості автоматизованої системи управління ризиками (АСАУР);

забезпечити інтеграцію з європейською митною мережею через NCTS;

удосконалити електронний документообіг.

3. Впровадити оновлену кадрову стратегію, що базується на:

запровадженні системи KPI для митників;

ротації кадрів у зонах ризику;

підвищенні кваліфікації через систему внутрішнього навчання.

4. Підвищити антикорупційну стійкість митних органів:

забезпечити незалежний аудит митних процедур;

впровадити відеоспостереження під час фізичного огляду товарів;

запровадити етичні кодекси службовця та комплаєнс-системи.

5. Активізувати міжнародну взаємодію, особливо з митними органами ЄС. Розширити практику обміну інформацією, реалізовувати спільні контрольні операції на кордоні, розвивати транскордонні цифрові рішення.

Таким чином, запропоновані у роботі заходи є логічним продовженням результатів аналізу та обґрунтовані як на теоретичному рівні, так і з урахуванням практичних потреб митної системи України. Їх реалізація сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та професійності митної служби, що є важливою складовою економічного розвитку та європейської інтеграції України.

Список використаних джерел

1. Харківський національний університет внутрішніх справ. Репозитарій наукових публікацій [Електронний ресурс]. – URL: [https://dspace.univd.edu.ua/items/38994e37-9b49-40eb-8fe1-74a4a56b9152]
2. Закон України "Про Митний кодекс України" від 13 березня 2012 р. № 4495-VI [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17]
3. Капліна О. В. Управління митною справою: сучасні виклики та перспективи. – К.: Наукова думка, 2020. – 208 с.
4. Європейська економічна комісія. Доповідь про митну ефективність у країнах Східної Європи. – 2020. – URL: [https://unece.org/sites/default/files/2023-09/ECE_TRADE_C_CEFACT_2020_17E-UNECE-RegReport.pdf]
5. Світовий банк. World Development Report 2021: Data for Better Lives [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: [https://documents1.worldbank.org/curated/en/248201616598597113/pdf/World-Development-Report-2021-Data-for-Better-Lives.pdf]
6. Всесвітня торговельна організація (WTO). World Trade Report 2020 [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr20_e/wtr20_e.pdf]
7. Всесвітня митна організація; Світова торговельна організація. WCO/WTO Study Report on Disruptive Technologies. – Брюссель: WCO, 2022. – URL: [https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/wco-wto-study-report-on-disruptive-technologies-2022.aspx]
8. Вчення про управління Анрі Файоля: функції, принципи та правила [Електронний ресурс]. – URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/management/15388/]
9. Видатний світовий менеджер Пітер Друкер. Реферат [Електронний ресурс]. – URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/management/14669/]
10. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua]
11. Офіційний вебпортал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – URL: [https://rada.gov.ua]

12. Всесвітня митна організація (WCO) [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.wcoomd.org]
13. World Bank Group [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.worldbank.org]
14. Митний кодекс України [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text]
15. Державна митна служба України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ua/pro-sluzhbu]
16. Постанова Кабінету Міністрів України № 227 від 06.03.2019 «Деякі питання Державної митної служби України» [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-п]
17. Міністерство фінансів України. Співпраця Державної митної служби та прикордонників у пунктах пропуску, 2023 [Електронний ресурс]. – URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/spivpratsia-derzhavnoyi-mitnoyi-sluzhbi-ta-prikordonnikiv-u-punktakh-propusku]
18. Портал Minfin – фінансові новини України [Електронний ресурс]. – URL: [https://minfin.com.ua]
19. Open4Business – ділові новини України [Електронний ресурс]. – URL: [https://open4business.com.ua]
20. Forbes Україна – економічна аналітика [Електронний ресурс]. – URL: [https://forbes.ua] (дата звернення: 09.05.2025).
21. Dengi.ua – фінансові огляди та новини [Електронний ресурс]. – URL: [https://dengi.ua]
22. Постанова Кабінету Міністрів України № 227 від 06.03.2019 «Про утворення Державної митної служби України» [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text]
23. Рахункова палата України. Звіт щодо ефективності використання бюджетних коштів у ДМСУ, 2021 [Електронний ресурс]. – URL: [https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/?id=1041]
24. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична довідка щодо підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану, 2022 [Електронний

ресурс]. – URL: [https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-7]

25. Київська школа економіки. Аналітика «Митна реформа: прогрес та перешкоди», 2022 [Електронний ресурс]. – URL: [https://kse.ua]
26. Державна митна служба України. Звіт за 2023 рік [Електронний ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ua/publichna-informatsiia]
27. НАН України. Організація системи митного адміністрування: дослідження, 2021 [Електронний ресурс]. – URL: [https://ird.gov.ua/irdp/p20210039.pdf]
28. Вокс Україна – аналітична платформа [Електронний ресурс]. – URL: [https://voxukraine.org/]
29. Консультант. Юридичний маркетплейс, 2024 [Електронний ресурс]. – URL: [https://consultant.net.ua]
30. Студопедія – освітній портал [Електронний ресурс]. – URL: [https://studopedia.com.ua/]
31. Наказ Державної митної служби України № 401 від 2022 року [Електронний ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennia-poriadku-vzaiemodii-mytnyts-z-pidpryiemstvamy-pry-zdiisnenni-mytnogo-oformlennia-tovariv-401]
32. Державна митна служба України. Звіт про результати діяльності за 2023 рік [Електронний ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ua/publichna-informatsiia]
33. Офіційний портал Державної митної служби України [Електронний ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ua]
34. Наказ Державної митної служби України № 15/2023 [Електронний ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ua/en/plani-ta-zviti-roboti]
35. Transparency International Ukraine. Аналіз практик взаємодії у сфері митного адміністрування, 2022 [Електронний ресурс]. – URL: [https://ti-ukraine.org/en/publications/]
36. Pidru4niki.com – електронна бібліотека навчальної літератури. URL: [https://pidru4niki.com/]

37. WEB-ресурс науково-практичних конференцій [Електронний ресурс]. – URL: [https://confcontact.com/]
38. ADASTRA – аналітичний центр [Електронний ресурс]. – URL: [https://adastra.org.ua/]
39. Постанова Кабінету Міністрів України № 1432-р від 29.12.2023 [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-2024-%D0%BF#Text]
40. Міністерство фінансів України. Звіт за березень 2024 року [Електронний ресурс]. – URL: [https://mof.gov.ua]
41. Кабінет Міністрів України. Постанова № 227 від 06.03.2019 «Про утворення Державної митної служби України та Державної податкової служби України» [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-п]
42. PwC Україна. Огляд змін до Митного кодексу для бізнесу [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.pwc.com/ua/en/publications/tax-and-legal-alert/2024/amendments-customs-code-for-business.html]
43. Національна стратегія доходів до 2030 року [Електронний ресурс]. – URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf]
44. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (19 квітня 2024 року) [Електронний ресурс]. – URL: [https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/iadu19042024-ostanne.pdf?utm_source=chatgpt.com]
45. Рахункова палата України [Електронний ресурс]. – URL: [https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2146&utm_source=chatgpt.com]
46. Рахункова палата України [Електронний ресурс]. – URL: [https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2146]
47. Сарана Л. А. Вплив цифровізації на митну та податкову політику України [Електронний ресурс]. – URL: [file:///C:/Users/Alona/Downloads/08_02_14_2024_Sarana.pdf]

48. Черкунов О. В. Навчання та підвищення кваліфікації митними службовцями: виклики та перспективи [Електронний ресурс]. – URL: [https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/114.pdf?utm_source=chatgpt.com]
49. Постанова Кабінету Міністрів України № 227 від 06.03.2019 [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text]
50. Державна митна служба України. Структура апарату станом на вересень 2024 року [Електронний ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ua/en/structure]
51. Офіційний вебпортал парламенту України [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265839-14?utm_source=chatgpt.com#Text]
52. Liga.Zakon Бізнес. Як працюватиме Бюро економічної безпеки [Електронний ресурс]. – URL: [https://biz.ligazakon.net/analitycs/208289_yak-pratsyuvatime-byuro-ekonomchno-bezpeki]
53. Юридична газета. Митні заходи захисту прав ІВ: законодавство, правозастосування, рекомендації [Електронний ресурс]. – URL: [https://yur-gazeta.com/publications/practice/mitne-pravo/mitni-zahodi-zahistu-prav-iv-zakonodavstvo-pravozastosuvannya-rekomendaciyi.html]
54. Модернізація митної служби: результати 2024 року [Електронний ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/modernizatsiia-mitnoyi-sluzhbi-ide-za-planom-produktivna-robota-u-2024-rotsi-dozvolila-iz-vpevnenistiu-viznachiti-nastupni-zavdannia-1956]
55. Постанова Кабінету Міністрів України № 227 від 06.03.2019 «Деякі питання Державної митної служби України» [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text]
56. Наказ Міністерства фінансів України № 1805-р. Стратегія реформування митниці України на 2021–2024 роки [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text]
57. Указ Президента України № 274/2020 «Про Стратегію розвитку державного управління України на 2021–2025 роки» [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.president.gov.ua/documents/2742021-39297]

58. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text]
59. Савченко О. Проблеми та перспективи реформування митних органів України // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. — 2023. — №2.
60. Державна митна служба України. Аналітична довідка з результатів функціонування митниці (2022–2023 рр.) [Електронний ресурс]. – URL: [https://customs.gov.ua/news/zvity]
61. OECD Trade Facilitation Indicators [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.oecd.org/trade/topics/trade-facilitation]
62. WCO. Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade (WCO SAFE Framework) [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/safe_package.aspx]
63. Науково-дослідний інститут фінансового права [Електронний ресурс]. – URL: [https://nrifp.gov.ua/]
64. Постанова Кабінету Міністрів України №227 від 06.03.2019 [Електронний ресурс]. – URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text]
65. Оцінка митного середовища України (USAID, Програма з реформування митниці) [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.eu4pfm.com.ua]
66. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – URL: [https://mof.gov.ua/]
67. Державне управління: теорія і практика. Колективна монографія. — Харків: ХРІДУ НАДУ, 2021. – URL: [https://chtyvo.org.ua/authors/Avtorskyi_kolektyv/Derzhavne_upravlinnia_teoriia_i_praktyka/]
68. Маринич О.І. Організаційна культура в системі управління державними установами. — Київ: УАДО, 2022.
69. WCO Capacity Building [Електронний ресурс]. – URL: [https://clikc.wcoomd.org/]
70. General Administration of Customs of China [Електронний ресурс]. – URL: [http://english.customs.gov.cn/]

71. Singapore Customs [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.customs.gov.sg/]
72. Transparency International Ukraine. Рівень корупції у митниці: аналітичний огляд. — 2023. – URL: [https://sud.ua/uk/news/ukraine/304788-tamozhnya-voennaya-sfera-i-publichnye-zakupki-stali-liderami-po-urovnyu-rasprostranennosti-korruptsii-napk]
73. U.S. Customs and Border Protection [Електронний ресурс]. – URL: [https://www.cbp.gov/]
74. Taxation and Customs Union – European Commission [Електронний ресурс]. – URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-2028_en]
75. Міністерство фінансів України. Звіт про виконання Плану дій з реформування митниці на 2023 рік. — Київ, 2024. – URL: [https://mof.gov.ua]