

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Оцінка процесів комунікації підприємства ЗЕД в умовах змін митного
регулювання»**

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


підпис здобувача вищої
освіти

Турко Юлії
Володимирівни

Науковий керівник
науковий ступінь, вчене звання


підпис керівника

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

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


підпис керівника

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

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


підпис завідувача кафедри

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

Ірпінь 2025

Реєстрація № 16 04.06.2025
(дата) (підпис відповідальної особ

Результати перевірки

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

Результат попереднього захисту

(дата) (підпис) (оцінка)

Результат захисту

(дата) (підпис)

11.06.2025
(оцінка)

Голова комісії:

[підпис] Кежеско О.З.
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

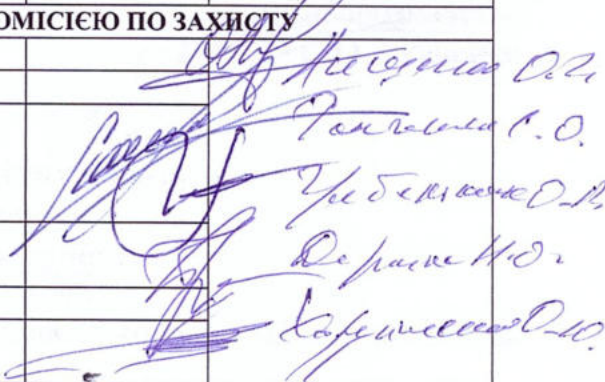
[підпис] Григоренко С.О.
(підпис) (ініціали, прізвище)

[підпис] Григоренко О.О.
(підпис) (ініціали, прізвище)

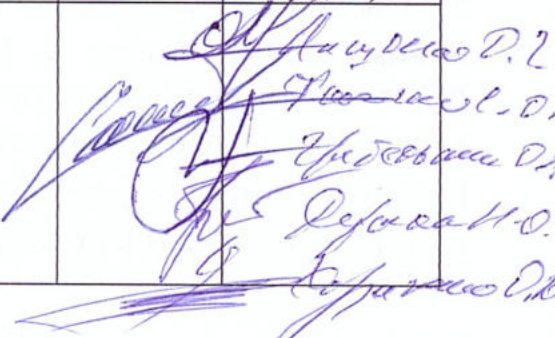
[підпис] Дерман М.О.
(підпис) (ініціали, прізвище)

дальшої особи

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

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

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

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
80	8	4		

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	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)

ініціали, прізвище

ініціали, прізвище

ініціали, прізвище

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри митної справи та товарознавства

С.О. Ткаченко

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Турко Юлії Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Оцінка процесів комунікації підприємства ЗЕД в умовах змін митного регулювання» .

Затверджена наказом ректора від «21» травня 2025 №19

2. Строк здачі закінченої роботи 04.06.2025

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – оцінити сучасний стан та ефективність процесів комунікації підприємств ЗЕД України в умовах трансформації митного регулювання та розробити рекомендації щодо їх вдосконалення. Об'єкт дослідження: методи оцінки процес комунікацій підприємства ЗЕД в умовах зміни митного регулювання. Предметом дослідження є процес комунікацій підприємства ЗЕД в умовах зміни митного регулювання. Орієнтовною базою дослідження є діяльність підприємства ЗЕД в умовах зміни митного регулювання. Вихідні дані до роботи результати діяльності митної брокерської компанії, навчальна та наукова література за темою дослідження.

4. Перелік графічного матеріалу 6 таблиць, 2 рисунка.

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

Сутність, складові та структура комунікаційних процесів в системі менеджменту

Організація комунікаційних процесів підприємств ЗЕД

Сучасні комунікаційні технології підприємств ЗЕД

Характеристика та види діяльності підприємства ЗЕД

Оцінка системи управління підприємством ЗЕД

Аналіз комунікаційних проблем взаємодії підприємства ЗЕД з митними органами

Вибір напрямів вдосконалення процесів комунікації підприємства ЗЕД з митними органами

6. Календарний план виконання роботи

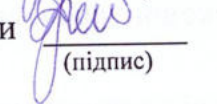
№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	02.10.2024	
2	Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою	21.10.2024	
3	Видача завдання науковим керівником	06.11.2024	
4	Підготовка першого розділу роботи та подання її науковому керівнику	06.02.2025	
5	Підготовка другого розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.03.2025	
6	Підготовка третього розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.04.2025	
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	23.04.2025	
8	Подання роботи для перевірки на наявність плагіату	02.05.2025	
9	Попередній захист роботи	29.05.2025	
10	Отримання відгуку керівника роботи	29.05.2025	
11	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	29.05.2025	
12	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2025	
13	Захист роботи	11 червня 2025	

7. Дата видачі завдання «06» листопада 2024

8. Керівник кваліфікаційної роботи

9. Гарант освітньо-професійної програми

10. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти
Турко Ю.В.
 (прізвище, ініціали)


 (підпис)

 (підпис)

Держак Н.С.
 (прізвище, іні
Держак Н.С.
 (прізвище, іні



АНОТАЦІЯ

«Оцінка процесів комунікації підприємства ЗЕД в умовах змін митного регулювання»

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з оцінки й удосконалення комунікаційних процесів підприємства ЗЕД в умовах змін митного регулювання.

Завданнями роботи є аналіз теоретичних аспектів процесу комунікації підприємства ЗЕД в умовах змін митного регулювання; дослідження діяльності митного брокера; формування шляхів поліпшення організації взаємодії з митним брокером.

Об'єктом дослідження виступають процеси комунікації підприємств ЗЕД.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки й удосконалення комунікацій підприємства ЗЕД при змінах митного регулювання.

Базою дослідження є нормативно-правові акти України у сфері ЗЕД та митної справи, наукові праці, дані Держмитслужби, статистичні й аналітичні матеріали та практичні дані підприємств ЗЕД.

За результатами дослідження сформульовано підходи до оцінки ефективності комунікацій підприємства ЗЕД та запропоновано заходи їх адаптації до змін митного регулювання, зокрема шляхом цифровізації та оптимізації взаємодії з митницею.

Кваліфікаційна робота містить 57 сторінок, 6 таблиць, 2 рисунків, список використаних джерел із 61 найменувань і 1 додаток.

Ключові слова: підприємство ЗЕД, комунікаційні процеси, митне регулювання, оцінка комунікацій, управління комунікаціями, зовнішньоекономічна діяльність, митний контроль.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025 рік.

Рік захисту роботи 2025 рік.

Держак Н.О.

(прізвище, ініціал)

Держак Н.О.

(прізвище, ініціал)

з іти

 (підпис)

ABSTRACT

"Assessment of Communication Processes of a Foreign Economic Enterprise under Conditions of Changes in Customs Regulation"

The aim of the work is to substantiate the theoretical foundations and practical recommendations for assessing and improving the communication processes of a foreign economic activity (FEA) enterprise in the context of changes in customs regulation.

The tasks of the work are to analyze the theoretical aspects of the communication process of an FEA enterprise under conditions of changes in customs regulation; to form ways to improve the organization of communication with a customs broker; to form ways to improve the organization of communication with a customs broker.

The object of the research is the communication processes of FEA enterprise.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of assessing and improving the communications of an FEA enterprise during changes in customs regulation.

The research basis includes legislative and regulatory acts of Ukraine in the field of FEA and customs affairs, scientific works, data from the State Customs Service and analytical materials, and practical data from FEA enterprises.

According to the research results, approaches to assessing the effectiveness of communications of an FEA enterprise have been formulated, and measures for adaptation to changes in customs regulation have been proposed, particularly digitalization and optimization of interaction with customs authorities.

The qualification paper contains 57 pages, 6 tables, 2 figures, and a list of sources and 1 application.

Keywords: *FEA enterprise, communication processes, customs communication assessment, communication management, foreign economic activity, customs control.*

Year of completion of the qualification work 2025.

Year of defense of the work 2025.

ВІДГУК **наукового керівника кваліфікаційної роботи (проєкту)**

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Оцінка процесів комунікації підприємства ЗЕД в умовах змін митного регулювання» обумовлена необхідністю адаптації підприємств до динамічного митного середовища та важливістю ефективної комунікації для успішної зовнішньоекономічної діяльності.

Кваліфікаційна робота Турко Юлії Володимирівни виконана відповідно до плану, затвердженого керівником, визначеної мети та вказаних завдань.

У Розділі 1 здобувачем розкрито теоретичні основи комунікацій підприємств ЗЕД та вплив змін митного регулювання.

У Розділі 2 досліджено особливості комунікаційних процесів підприємств в умовах трансформації митного законодавства та виявлено ключові проблеми.

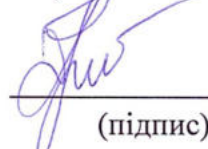
У Розділі 3 визначено шляхи вдосконалення комунікації та надано практичні рекомендації для підвищення її ефективності.

Робота виконувалася відповідно до затвердженого графіку, що позитивно вплинуло на якість проведених досліджень.

Загалом у кваліфікаційній роботі тему розкрито, надані пропозиції становлять практичний інтерес для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Кваліфікаційна робота Турко Юлії Володимирівни відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту)



(підпис)

(дата)

Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Турко Юлії Володимирівни
(прізвище, ініціали)

Може бути допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти Турко Юлії Володимирівни

“Оцінка процесів комунікації підприємства ЗЕД в умовах змін митного
регулювання”

Кваліфікаційна робота, яку подано на рецензію, виконана у відповідності до завдання в повному обсязі у встановлений термін. Складається з таких розділів: вступ, основна частина, що включає три розділи (в двох перших розділах по 2 підрозділи, а в третьому розділі 1 підрозділ), висновки, список використаних джерел та додатки.

Актуальність теми зумовлена динамічними змінами в митному регулюванні України. Ефективна комунікація підприємств ЗЕД з митними органами та партнерами є ключовою умовою для швидкої адаптації до нових правил, мінімізації затримок і витрат. Тому дослідження має важливе практичне значення, а результати розробок використовуватися в операційних процесах митної діяльності.

Дослідження структуровано, має логічну послідовність. згідно з поставленою метою. Автор продемонстрував вміння працювати з різноманітними джерелами інформації, зокрема з нормативно-правовими актами, науковими працями та статистичними даними, запропонувавши власні напрямки удосконалення комунікаційних процесів.

Структура роботи є послідовною та розкриває основні аспекти досліджуваної проблеми. Наведені розділи відповідають основним завданням дослідження. Робота Турко Юлії Володимирівни є самостійним та завершеним дослідженням, що відповідає вимогам, які висуваються до такого виду робіт.

Рецензована кваліфікаційна робота відповідає всім вимогам, виконана на належному рівні та рекомендується до захисту. За умов успішного захисту студентка Турко Юлія Володимирівна заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.



Директор

ТОВ "INTER CARGO"

Філоненко О.В.

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

Турко Юлія Володимирівна

Курс/група _____ ММБ-21-1 _____

Тема дипломної роботи:

Оцінка процесів комунікації підприємства ЗЕД в умовах змін митного регулювання.

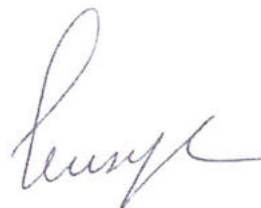
П. І. Б. наукового керівника:

Держак Н.О.

Дата захисту:

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 95,94%
Відсоток схожості (складається з правомірних запозичень – посилення, 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) 4,06%, цитат 0,86%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі



М. Ішук

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ЗЕД В УМОВАХ ЗМІН МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ	
1.1. Сутність, складові та структура комунікаційних процесів в системі менеджменту	
.....	11
1.2. Організація комунікаційних процесів підприємств ЗЕД.....	21
1.3. Сучасні комунікаційні технології підприємств ЗЕД.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНОГО БРОКЕРА	
2.1.Характеристика та види діяльності підприємства ЗЕД.....	32
2.2.Оцінка системи управління підприємством ЗЕД.....	49
2.3.Аналіз комунікаційних проблем взаємодії підприємства ЗЕД з митними органами.....	
58	
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З МИТНИМ БРОКЕРОМ	
3.1. Вибір напрямів вдосконалення процесів комунікації підприємства ЗЕД з митними органами.....	58
ВИСНОВКИ.....	65
ДОДАТКИ.....	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне міжнародне торговельне середовище характеризується високою динамічністю, зростанням конкуренції та постійними змінами регуляторних вимог. В цих умовах для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), критично важливим фактором успіху стає здатність ефективно управляти комунікаційними процесами. Комунікація виступає не лише інструментом передачі інформації, але й ключовим механізмом адаптації до зовнішніх викликів, побудови стійких відносин з партнерами та державними органами, а також використання нових ринкових можливостей. [9]

Особливої актуальності ця проблематика набуває для українських підприємств ЗЕД у світлі кардинальних змін у митному регулюванні країни. Ці зміни зумовлені передусім стратегічним курсом України на європейську інтеграцію, що знайшло своє відображення в Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, включаючи Поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі (ПВЗВТ/DCFTA), [1] та набуттям статусу кандидата на членство в ЄС. Процес гармонізації національного законодавства з нормами ЄС вимагає імплементації нових митних процедур, стандартів та технологій, таких як приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту та впровадження Нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS), а також запровадження інституту Авторизованого економічного оператора (АЕО). Ці зміни спрямовані на спрощення торгівлі, підвищення безпеки ланцюгів постачання та інтеграцію України у європейський економічний простір.

Водночас, ці трансформації створюють значні виклики для бізнесу, вимагаючи не лише технічної та фінансової готовності, але й фундаментальної перебудови комунікаційних процесів. Впровадження NCTS та АЕО, наприклад, не просто змінює правила декларування чи контролю, а трансформує самі *способи взаємодії* між підприємствами, митними органами, брокерами та логістичними партнерами. Перехід до електронного обміну даними,

підвищення вимог до прозорості обліку та внутрішніх процедур, необхідність забезпечення відповідності міжнародним стандартам безпеки – все це ставить нові, значно вищі вимоги до якості, швидкості та надійності комунікацій. [53] Неефективна комунікація в цих умовах може призвести до серйозних наслідків: затримок у митному оформленні, фінансових втрат через штрафи чи демаредж, погіршення відносин з партнерами, і навіть втрати конкурентних переваг, які надають нові митні режими. [44]

Таким чином, оцінка та вдосконалення комунікаційних процесів підприємств ЗЕД стає невідкладним завданням, що визначає їхню здатність адаптуватися до змін митного регулювання, мінімізувати пов'язані з цим ризики та ефективно функціонувати на міжнародних ринках. Недостатня дослідженість саме комунікаційних аспектів адаптації українського бізнесу до нових митних реалій обумовлює актуальність даної роботи.

Мета: Оцінити сучасний стан та ефективність процесів комунікації підприємств ЗЕД України в умовах трансформації митного регулювання та розробити рекомендації щодо їх вдосконалення.

Завдання:

1. Дослідити теоретичні основи комунікаційних процесів підприємства та митного регулювання ЗЕД.
2. Визначити правовий статус та особливості функціонування підприємств ЗЕД в Україні.
3. Проаналізувати ключові зміни в митному регулюванні України та їх вплив на діяльність підприємств ЗЕД.
4. Ідентифікувати специфічні комунікаційні виклики, що виникають у підприємств ЗЕД у зв'язку зі змінами митних правил та процедур.
5. Розробити методичний підхід до оцінки ефективності комунікаційних процесів підприємства ЗЕД в контексті митних змін.
6. Обґрунтувати напрями вдосконалення комунікаційних стратегій та інструментів підприємств ЗЕД.

Об'єкт: Процеси комунікації підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні.

Предмет: Оцінка та вдосконалення комунікаційних процесів підприємств ЗЕД під впливом змін у митному регулюванні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ЗЕД В УМОВАХ ЗМІН МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

1.1. Сутність, складові та структура комунікаційних процесів в системі менеджменту

Комунікація — це фундаментальний процес обміну інформацією та взаємодії, що є невід'ємною частиною будь-якої діяльності, особливо управління. У контексті менеджменту це цілеспрямований механізм обміну інформацією між учасниками трудового процесу, що забезпечує взаємозв'язки, координацію та спільне розуміння. [9] Комунікація є критично важливою умовою функціонування та ефективного управління організацією, пов'язуючи всі її елементи та функції. Вона діє як своєрідна "нервова система", передаючи життєво важливу інформацію. Менеджери приділяють комунікаціям значну частину свого часу, а її неефективність є суттєвою перешкодою. Головна мета комунікації в управлінні — забезпечити якомога точніше розуміння переданої інформації, де значення отриманого повідомлення максимально відповідає первинному. [2]

Наголосимо, що комунікація є важливим елементом управління підприємством, бо без правильно налагодженого комунікаційного процесу створювати, відправляти, отримувати та аналізувати інформацію на підприємстві не можливо. Останнім часом комунікації в управлінні підприємством зазнали суттєвих змін. Раніше на підприємствах з налагодженою комунікацією переважали комунікативні потоки без зворотного зв'язку. Цікаво, що і зараз спостерігаються такі підприємства, де організація керівництва та управління процесом на підприємстві знаходиться на низькому рівні, тобто це помилково побудовані комунікації. Функціонування таких підприємств, де зусилля направлені на отримання інформації будь-якими способами, характеризується низькою якістю комунікацій (так не треба керувати підприємством), оскільки ефективні комунікації окреслюються

налагодженими потоками і зворотними зв'язки. На рисунку 1.1 зображений комунікаційний процес на підприємстві. [12]

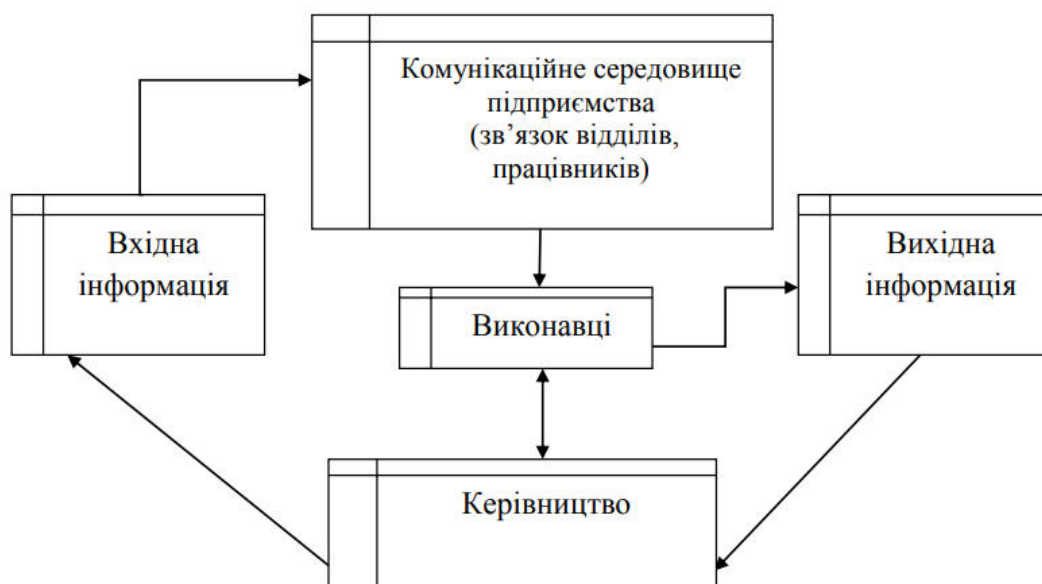


Рис. 1.1. Комунікаційний процес на підприємстві [12]

Менеджери витрачають значну частину часу на комунікацію, адже саме від її якості залежить точність переданої інформації та досягнення організаційних цілей. Основні завдання управлінської комунікації включають:

- 1) вплив на поведінку персоналу;
- 2) підтримку злагодженості дій;
- 3) створення ефективних каналів обміну;
- 4) зміцнення внутрішніх відносин;
- 5) оптимізацію інформаційних потоків;
- 6) формування зовнішніх зв'язків.

Комунікація виконує низку функцій:

- 1) інформаційну — забезпечує даними для прийняття рішень;
- 2) координаційну — узгоджує дії підрозділів;
- 3) мотиваційну — стимулює активність;
- 4) контрольну — дає змогу оцінити результати;
- 5) переконувальну — впливає на свідомість і поведінку;

б) соціальну — сприяє створенню позитивного клімату. [42]

Комунікаційний процес охоплює такі етапи: формування ідеї, кодування, передача, декодування, зворотний зв'язок. Ефективність залежить від правильної побудови всіх елементів: відправника, повідомлення, каналу та одержувача. Важливим є зворотний зв'язок, який перетворює процес на двосторонній обмін.

На комунікацію впливають шуми — перешкоди, що викликають викривлення. Вони можуть бути фізичними, технічними, семантичними, психологічними або організаційними. Для подолання бар'єрів потрібне активне слухання, емпатія, адаптація та покращення каналів зв'язку.

Також бувають стилістичні, фонетичні бар'єри, уникнення контакту чи навмисне ігнорування важливої інформації.

Комунікаційні бар'єри виникають на різних рівнях: зовнішньому (шум), міжособистісному (семантичні, психологічні) та системному (організаційні). Подолання цих перешкод вимагає не лише технічної точності, а й комплексного підходу: розвитку емпатії, навичок активного слухання, усвідомлення можливих бар'єрів та впровадження організаційних змін для покращення інформаційних потоків. [44]

Комунікаційний процес охоплює послідовність етапів:

- 1) Формулювання ідеї — усвідомлення змісту повідомлення, мети та аудиторії.
- 2) Кодування та вибір каналу — перетворення ідеї у вербальні/невербальні символи та вибір способу передачі.
- 3) Передача повідомлення — фізична доставка інформації.
- 4) Декодування — тлумачення повідомлення одержувачем, де можливі викривлення через шум чи різницю в сприйнятті.
- 5) Зворотний зв'язок — реакція одержувача, яка допомагає оцінити ефективність комунікації.

Хоча процес часто зображують лінійно, на практиці він є циклічним і динамічним.

Організаційна комунікація буває:

- 1) формальна — діє згідно з ієрархією (вертикальна, горизонтальна, діагональна);
- 2) неформальна — виникає спонтанно на основі особистих контактів.

Також розрізняють внутрішню (в межах організації) та зовнішню (з клієнтами, партнерами, суспільством) комунікацію. Їхня ефективність залежить від гнучкості структури й відкритості корпоративної культури.

У формальній структурі організації інформація передається в трьох основних напрямках:

- 1) Вертикальна комунікація – між рівнями управління:
 - а) *Низхідна* (згори вниз): донесення цілей, завдань, інструкцій, політик і зворотного зв'язку.
 - б) *Висхідна* (знизу вгору): інформування керівництва про виконання завдань, проблеми, пропозиції. Часто піддається спотворенням.
- 2) Горизонтальна комунікація – між працівниками або підрозділами одного рівня. Сприяє координації, обміну досвідом і спільному вирішенню задач. Може бути як формальною, так і неформальною.
- 3) Діагональна комунікація – між працівниками різних рівнів і підрозділів. Застосовується для швидкої взаємодії, особливо в міжфункціональних проєктах.

Ефективність комунікації залежить від організаційної структури та культури. Жорсткі ієрархії зосереджуються на низхідному потоці, що пригнічує інші напрямки й гальмує інновації. Гнучкі структури з відкритою культурою, навпаки, активно використовують усі канали комунікації, що сприяє швидкому реагуванню й розвитку організації. [13]

Характеристика Напрямків Організаційної Комунікації

Напрямок	Опис	Основне Призначення	Типові Канали	Потенційні Переваги	Потенційні Недоліки
Низхідна	Від вищих до нижчих рівнів	Передача цілей, завдань, інструкцій, політик, процедур, зворотного зв'язку	Накази, розпорядження, інструкції, збори, інформаційні бюлетені, електронна пошта	Чіткість команд, збереження ієрархії, інформування	Односторонність, повільний зворотний зв'язок, можливе спотворення при передачі вниз
Висхідна	Від нижчих до вищих рівнів	Звітність, інформування про проблеми, пропозиції, скарги, зворотний зв'язок	Звіти, пропозиції, скриньки для ідей, опитування, збори з керівництвом	Зворотний зв'язок керівництву, залучення працівників	Ризик фільтрації та спотворення інформації, небажання повідомляти погані новини

Продовження таблиці 1.1.

Горизонтальна	Між працівниками/під-розділами одного рівня	Координація завдань, вирішення проблем, обмін інформацією, інтеграція функцій	Наради, робочі групи, неформальне спілкування, електронна пошта, спільні документи	Швидкість координації, співпраця, вирішення конфліктів	Можливість виникнення конфліктів, складність координації без формальної влади
Діагональна	Перетинає рівні та функції	Прискорення комунікації, вирішення міжфункціональних проблем, проектна робота	Проектні команди, цільові групи, прямі контакти між різними рівнями та відділами	Гнучкість, швидкість, ефективність у складних ситуаціях	Можливе порушення формальної ієрархії, потенціал для конфлікту в повноважень

Комунікаційні мережі — це схеми взаємодії між учасниками системи через канали обміну інформацією. Їх тип залежить від організаційної структури: лінійна, кільцева, зіркова, "колесо", ієрархічна тощо. Наприклад, у лінійній моделі повідомлення передаються послідовно, а в "колесі" — через центральну фігуру. Кожна мережа має свої переваги щодо швидкості, точності, контролю та задоволеності учасників. [38]

Для розуміння процесу комунікації розроблено різні моделі:

- 1) Аристотеля – базова лінійна схема;
- 2) Лассвелла – аналіз за 5 запитаннями;
- 3) Шеннона-Вівера – технічна передача сигналу з шумами;
- 4) Осгуда-Шрамма – двосторонній обмін із кодуванням і декодуванням;
- 5) Вінера – кібернетична модель із фокусом на зворотний зв'язок;
- 6) Левіджа-Стейнера – акцент на мотивацію в маркетинговій комунікації;
- 7) К. Філла – модель зі "сферою розуміння".

Існують також інші, зокрема SMCR Берло, AIDA, DIBABA, APPROVE тощо. Жодна з них не є універсальною — менеджер має обирати модель, яка найкраще відповідає конкретній ситуації.

Комунікація в менеджменті — це не окрема функція, а наскрізний процес, що інтегрує планування, організацію, мотивацію й контроль:

- 1) Планування потребує обміну інформацією для аналізу ситуації, формування цілей і донесення рішень.
- 2) Організація базується на поясненні структури, координації та делегуванні.
- 3) Мотивація залежить від зворотного зв'язку, визнання і розуміння потреб працівників.
- 4) Контроль вимагає чіткого донесення стандартів, аналізу результатів і коригування дій.

Комунікація — це не просто обмін інформацією, а динамічний процес взаємодії, який включає повідомлення, зворотний зв'язок і подолання бар'єрів. Вона буває формальною й неформальною, здійснюється вертикально, горизонтально та діагонально, утворюючи складні мережі — життєво важливі для адаптації та досягнення цілей. [23]

1.2. Організація комунікаційних процесів підприємств ЗЕД

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) — це складний комплекс міжнародних економічних взаємодій, що включає торгівлю, інвестиції, співробітництво у сфері науки, техніки, виробництва, фінансів, інформації та культури. Її здійснюють як держави, так і підприємства, охоплюючи різні форми економічної активності за межами країни. На рівні підприємств ЗЕД передбачає самостійний вибір партнерів, укладання угод, управління логістикою та вихід на зовнішні ринки. [10]

Комунікація у ЗЕД — це ключовий фактор ефективності, що забезпечує не лише передачу, а й розуміння інформації в умовах міжкультурних відмінностей. Вона сприяє:

- 1) формуванню довіри й партнерств;
- 2) підвищенню конкурентоспроможності;
- 3) точності управлінських рішень;
- 4) успішній інтеграції на нових ринках.

Комунікація у ЗЕД — це діалог із зворотним зв'язком і культурною чутливістю, що набуває особливого значення завдяки цифровим технологіям. Ефективна стратегічна комунікація є основою успішної міжнародної діяльності підприємства. [30]

В умовах глобалізації світової економіки та зростання конкуренції на міжнародних ринках, ефективні маркетингові комунікації стають критично важливим фактором успіху для компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД). Міжнародні маркетингові комунікації являють собою комплекс заходів, спрямованих на просування товарів, послуг та бренду компанії на зарубіжних ринках, з обов'язковим урахуванням специфіки культурного, соціального, економічного та правового середовища кожної країни чи регіону.

На відміну від внутрішнього маркетингу, де комунікаційні зусилля спрямовані на відносно однорідну аудиторію в межах однієї країни, міжнародні

маркетингові комунікації стикаються зі значно більшою різноманітністю споживачів, їхніх потреб, цінностей, моделей поведінки та каналів сприйняття інформації. Головне завдання міжнародних комунікацій полягає у встановленні ефективного діалогу з іноземними споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, побудові міцних відносин та формуванні позитивного іміджу компанії та її продукції.

Значення міжнародних маркетингових комунікацій визначається їхнім впливом на:

1. Визнання бренду: Підвищення впізнаваності та престижу бренду на міжнародній арені.
2. Формування попиту: Стимулювання зацікавленості та бажання придбати продукцію компанії серед іноземних споживачів.
3. Побудова відносин: Встановлення та підтримка довгострокових зв'язків з клієнтами, дистриб'юторами та іншими учасниками ринку.
4. Конкурентні переваги: Виділення компанії та її пропозиції серед конкурентів на зарубіжних ринках.
5. Зниження ризиків: Мінімізація непорозумінь та конфліктів, пов'язаних з культурними та мовними відмінностями. [11]

Міжнародні маркетингові комунікації — це просування товарів і послуг на за-кордонних ринках із врахуванням культурних і правових особливостей. Основні інструменти:

- 1) Реклама — платне інформування з адаптацією до локального контексту;
- 2) PR — формування позитивного іміджу;
- 3) Стимулювання збуту — короткострокові заходи для збільшення продажів;
- 4) Прямий маркетинг — персоналізовані повідомлення;
- 5) Персональний продаж — ефективний для складних продуктів;
- 6) Виставки/ярмарки — презентація товарів та пошук партнерів;
- 7) Інтернет-маркетинг — цифрові інструменти для охоплення глобальної аудиторії. [29]

Успіх залежить від культурної адаптації, дотримання місцевих норм і правильного стратегічного вибору: стандартизації, локалізації чи глокалізації.

Комунікація в ЗЕД стикається з низкою викликів:

1) Культура є одним з найсуттєвіших бар'єрів у міжнародних комунікаціях. Різні культури мають свої унікальні системи цінностей, норм поведінки, переконань, традицій та звичаїв. [29] Ці відмінності впливають на те, як люди сприймають інформацію, реагують на маркетингові повідомлення та приймають рішення про покупку. [28]

2) Очевидним викликом є необхідність спілкування різними мовами. Однак проблема виходить за рамки простого перекладу слів. Ризик некоректного перекладу полягає в:

- a) Втраті сенсу: Дослівний переклад може не передати оригінальний зміст або намір повідомлення.
- b) Неправильній інтерпретації: Слова або фрази можуть мати різні значення або конотації в різних мовах.
- c) Невдалому вибору тону: Переклад може не відповідати бажаному тону комунікації (наприклад, бути занадто формальним або, навпаки, занадто неформальним).
- d) Ігноруванні ідіом та сленгу: Використання специфічних для однієї мови виразів може бути незрозумілим або вводити в оману в іншій мові.

Некоректний переклад маркетингових матеріалів, рекламних повідомлень або ділової кореспонденції може пошкодити репутації компанії та призвести до фінансових втрат. [61]

3) Етноцентризм – це схильність оцінювати інші культури з позиції стандартів власної культури, вважаючи її вищою або єдиною правильною. Стереотипи – це спрощені, часто узагальнені та неточні уявлення про представників інших культур або груп. Як етноцентризм, так і стереотипи є серйозними перешкодами для ефективної міжкультурної комунікації:

- a) Вони можуть призводити до упередженого сприйняття інформації та дій іноземних партнерів чи споживачів.

b) Вони можуть заважати встановленню довіри та побудові ефективних відносин.

c) Вони можуть впливати на формування маркетингових стратегій та повідомлень, роблячи їх нерелевантними або навіть образливими.

Подолання етноцентризму та стереотипів вимагає усвідомлення власних упереджень та готовності вивчати та приймати культурні відмінності.

4) Невербальна комунікація (жести, міміка, контакт очима, постава, використання простору) відіграє значну роль у процесі спілкування, і її значення може суттєво відрізнятися в різних культурах. Наприклад:

a) Контакт очима: Прямий контакт очима може вважатися ознакою щирості та поваги в одних культурах (наприклад, США), тоді як в інших (наприклад, деякі азійські культури) він може сприйматися як грубість або виклик.

b) Жести: Деякі жести, які є невинними або мають певне значення в одній культурі, можуть бути образливими або мати зовсім інше значення в іншій.

c) Проксеміка (використання простору): Комфортна відстань між співрозмовниками значно варіюється в різних культурах.

Неправильне тлумачення невербальних сигналів або неналежне їх використання може призвести до непорозумінь та незручних ситуацій. [29]

Ефективна комунікація потребує міжкультурної компетентності, а не лише мовної підготовки. [56]

Враховуючи вищезазначені виклики, стає очевидним, що успіх у міжнародних маркетингових комунікаціях залежить не лише від знання іноземних мов, але й від розвитку міжкультурної компетентності. Це інтегрована здатність ефективно та належним чином взаємодіяти з людьми, які мають різні культурні фони.

Розвиток міжкультурної компетентності дозволяє фахівцям з міжнародного маркетингу: [29]

1) Більш точно аналізувати цільові ринки та потреби споживачів.

- 2) Розробляти більш релевантні та ефективні комунікаційні стратегії та повідомлення.
- 3) Ефективно взаємодіяти з місцевими партнерами, дистриб'юторами та постачальниками послуг.
- 4) Уникати або мінімізувати культурні помилки та непорозуміння.
- 5) Будувати міцніші та довірливіші відносини з представниками інших культур. [29]

Таким чином, інвестиції у підвищення міжкультурної компетентності персоналу, який займається міжнародними маркетинговими комунікаціями, є критично важливими для забезпечення довгострокового успіху компанії на глобальних ринках. [45]

Крім культури, важливі й операційні аспекти:

- 1) Часові пояси ускладнюють синхронне спілкування — потрібне асинхронне планування (електронна пошта, проєктні платформи);
- 2) Регулювання захисту даних (GDPR, CCPA тощо) вимагає безпечних цифрових рішень.

Необхідна стратегія комунікації, що охоплює:

- 1) аналіз ринку (PEST, SWOT);
- 2) визначення цілей (SMART);
- 3) сегментацію аудиторій;
- 4) адаптацію повідомлень і вибір каналів;
- 5) постійний моніторинг та коригування дій.

Оптимальний підхід — гнучке поєднання глобальних цілей і локальних потреб. Це дозволяє ефективно комунікувати, зміцнювати бренд і досягати результатів на міжнародних ринках. [58]

Таблиця 1.2

Стратегії Стандартизації проти Локалізації в Комуніках ЗЕД

Стратегія	Опис	Ключові Характерис- тики	Переваги	Недоліки	Коли Найкраще Застосовув а-ти
Стан- дарти- зація	Однаковий підхід (продукт, повідомленн я, канали) на всіх ринках.	Уніфіковані повідомле- ння, глобальний імідж бренду.	Ефектив- ність витрат, послідов- ність бренду, спрощене управління .	Може не відповідати місцевим потребам/ смакам, ризик культурної нечутливос ті.	Глобальні бренди з універсаль- ною привабли- вістю, низька культурна варіація між ринками, обмежений бюджет.
Локалізац ія	Повна адаптація комунікації (і часто продукту) до кожного ринку.	Індивідуаль ні повідомленн я, канали, кампанії для кожного ринку.	Висока ринкова релевант- ність, культурна чутливість , краще задоволен ня потреб.	Вищі витрати, складність управління, ризик розмиття глобальног о бренду.	Значні культурні/ мовні відмінності , потреби споживачів , необхідні- сть проникне- ння на ринок.

Продовження таблиці 1.2

Глокалізація	Збереження глобальної основи (бренд, цінності) з місцевою адаптацією .	Основне повідомлення/ бренд глобальні, тактика/виконання локальні.	Баланс між глобальною послідовністю та місцевою релевантністю.	Вимагає ретельного аналізу та координації, може бути складнішою за стандартизацію.	Бажання зберегти глобальний бренд, але врахувати важливі місцеві особливості для підвищення ефективності.
--------------	--	--	--	--	---

Ефективна комунікація є ключовим інструментом управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД). [28] Вона допомагає координувати дії, запобігати проблемам та пом'якшувати їх наслідки. Самі збої в комунікації, особливо міжкультурні, становлять значну загрозу.

Комплексне управління ризиками у ЗЕД вимагає виявлення зовнішніх (ринкових, політичних) та внутрішніх (комунікаційних) загроз. Це передбачає розробку внутрішніх процедур, розвиток міжкультурної компетентності та кризове планування. Комунікація має бути швидкою, прозорою та точною, але адаптованою до культурних особливостей. [59]

Міжнародна комунікація у ЗЕД регулюється складними правовими нормами, зокрема щодо захисту даних (GDPR, CCPA тощо) та реклами. Недотримання законів призводить до штрафів та репутаційних втрат. Компанії мусять впроваджувати принципи "privacy-by-design", адаптувати практики та проводити навчання. Ефективна реклама також вимагає знання місцевого законодавства та культурних норм. [20]



Рис. 1.2 7 принципів "privacy-by-design"

Контракти ЗЕД і формальна документація мають бути юридично точними та містити чіткі комунікаційні вимоги для уникнення непорозумінь. Дотримання міжнародних стандартів (ISO) підвищує якість і безпеку комунікацій.

Ключовою для успіху є міжкультурна компетентність, що розвивається через практичні тренінги та підтримується корпоративною культурою.

Оцінка ефективності комунікацій у ЗЕД здійснюється за допомогою KPI (охоплення, залучення, бізнес-результати), використовуючи кількісні та якісні методи. Хоча виміряти прямий ROI складно, стратегічну цінність комунікацій демонструють, пов'язуючи їх із ключовими бізнес-показниками. Оцінка має охоплювати зміни у знаннях, поведінці (наприклад, через 360°-зворотний зв'язок) та реальний бізнес-вплив протягом тривалого часу. Методологія АМЕС та якісний аналіз (опитування, інтерв'ю) допомагають отримати повну картину та врахувати культурні відмінності. [21]

1.3. Сучасні комунікаційні технології підприємств ЗЕД

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали ключовим фактором трансформації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). [29] Вони охоплюють широкий спектр цифрових рішень — від базових офісних додатків і систем електронного документообігу до інноваційних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT), блокчейн, великі дані (Big Data) та хмарні обчислення. [35]

Завдяки ІКТ компанії отримують змогу:

- 1) розширювати міжнародні ринки шляхом виходу на нові аудиторії через цифрові платформи, електронну комерцію та маркетплейси;
- 2) автоматизувати логістичні та виробничі процеси завдяки інтеграції ERP-систем, систем управління ланцюгами постачання (SCM) та технологій відстеження вантажів у реальному часі через IoT; [35]
- 3) підвищувати якість обслуговування клієнтів за допомогою CRM-систем, чат-ботів, онлайн-консультацій та персоналізованого маркетингу;
- 4) оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень шляхом аналізу великих масивів даних і використання прогнозної аналітики на основі алгоритмів штучного інтелекту. [58]

Разом із тим, впровадження ІКТ у ЗЕД супроводжується низкою викликів та ризиків:

- 1) кіберзагрози: зростає ризик кібератак, несанкціонованого доступу, витоку комерційної та персональної інформації;
- 2) складність інтеграції цифрових платформ: технічна несумісність, необхідність оновлення ІТ-інфраструктури, потреба в кваліфікованому персоналі;
- 3) міжкультурні бар'єри в цифровій комунікації: відмінності у стилях спілкування, форматах подачі інформації, рівнях цифрової грамотності між країнами;

- 4) дотримання міжнародного правового регулювання: виконання вимог щодо захисту даних (наприклад, GDPR), електронного документообігу, цифрової ідентифікації тощо. [18]

Для українських компаній, які функціонують в умовах воєнного стану та нестабільної геополітичної ситуації, ці виклики мають особливо критичне значення. Зокрема, зростає потреба в:

- 1) посиленому кіберзахисті — використанні засобів шифрування, кібермоніторингу, захисту інфраструктури;
- 2) адаптації до вимог Європейського Союзу — особливо в частині безпеки даних, цифрової торгівлі, екологічної звітності;
- 3) впровадженні сталого управління — забезпечення прозорості бізнес-процесів, протидії корупції, відповідального використання ресурсів.

У цьому контексті комунікація виступає стратегічним ресурсом у ЗЕД, адже охоплює не лише переговори, укладання угод та логістику, а й обслуговування клієнтів, взаємодію з партнерами та державними органами. Цифрові інструменти — такі як платформи відеоконференцій, автоматизовані системи документообігу, багатомовні інтерфейси та сервіси ІІІ — сприяють ліквідації географічних бар'єрів, прискоренню процесів та підвищенню ефективності співпраці. [34]

Водночас, справжня ефективність досягається лише за умови системної інтеграції ключових цифрових рішень, серед яких — CRM (керування взаєминами з клієнтами), ERP (планування ресурсів підприємства), SCM (управління ланцюгами постачання) тощо. [31] Такий підхід дозволяє створити єдину цифрову екосистему, що забезпечує прозорість, оперативність та стратегічну гнучкість у зовнішньоекономічній діяльності. [30]

Для складної ЗЕД базових інструментів недостатньо. Компанії потребують інтегрованих платформ для комунікації, логістики та регуляторної відповідності, адаптуючи цифрову присутність (веб-сайти, соцмережі, email) до міжнародної аудиторії. VoIP є прикладом технології, що знижує витрати на

міжнародний зв'язок та підвищує мобільність, хоча залежить від якості інтернету.

Системи планування ресурсів підприємства (ERP) критично важливі для управління міжнародною логістикою та ланцюгами поставок у ЗЕД. [16] Вони інтегрують бізнес-процеси (фінанси, персонал, логістика тощо), оптимізують операції (управління запасами, маршрутизація) та надають аналітику для рішень. Переваги ERP включають автоматизацію, ефективне управління запасами та транспортом, покращення співпраці та звітність. Впровадження ERP є складним і ресурсомістким, що може створювати "цифровий розрив" для малих і середніх підприємств. [11]

Ключ до ефективності у ЗЕД – інтеграція CRM та ERP. Це забезпечує безперервний потік інформації від клієнта до виконання замовлення та післяпродажного обслуговування, усуваючи ручне введення даних та надаючи цілісне уявлення про взаємодію. Розрізнені системи підвищують ризики в умовах, де швидкість і точність критичні.

Ефективна міжнародна співпраця підтримується сучасними комунікаційними технологіями: синхронними (месенджери, відеоконференції) та асинхронними (ел. пошта). Платформи для спільної роботи та управління проєктами (Teams, Slack, Asana) створюють централізований простір для комунікації, обміну файлами та управління завданнями. [60]

Цифрова трансформація ЗЕД пропонує значні переваги, але й низку викликів. Надлишок інструментів може призвести до фрагментації та інформаційних "силосів", вимагаючи стандартизації та інтеграції. Технології не замінюють повністю особисте спілкування для побудови довіри. [28] Цифровізація підвищує вразливість до кіберзагроз, що потребує комплексної стратегії безпеки. Культурні та мовні бар'єри залишаються, вимагаючи адаптації та міжкультурної компетентності. Технічні виклики включають інтеграцію різних систем та масштабованість. Дотримання міжнародних регуляторних вимог є постійним завданням. [11]

Сучасна зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) активно трансформується під впливом цифрових технологій, що відкривають нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку. До ключових інструментів цифрової трансформації належать штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та блокчейн. [60]

Застосування ШІ дозволяє підприємствам автоматизувати рутинні операції, аналізувати ринкові тренди, прогнозувати поведінку споживачів та адаптувати бізнес-стратегії у режимі реального часу. [60] Технології Big Data забезпечують глибоку обробку структурованої та неструктурованої інформації з різноманітних джерел, що сприяє ефективному управлінню ризиками, точному сегментуванню клієнтів, прогнозуванню попиту та оптимізації логістики. [43]

Інтернет речей (IoT) дозволяє отримувати дані у реальному часі про стан фізичних об'єктів, що використовується у моніторингу транспортування, контролі умов зберігання вантажів та відстеженні переміщення товарів. Технологія блокчейн, у свою чергу, забезпечує прозорість та безпечність транзакцій, формування надійних ланцюгів постачання, захист від підробок і спрощення митних процедур. [29] Синергія IoT та блокчейну дозволяє створювати децентралізовані цифрові екосистеми, що значно підвищують довіру між усіма учасниками ЗЕД. [50]

Успішна цифрова трансформація зовнішньоекономічної діяльності потребує цілісної стратегії, яка включає:

- 1) узгодження цифрових ініціатив з бізнес-цілями підприємства;
- 2) врахування культурних, правових та регуляторних особливостей міжнародного середовища;
- 3) інвестування у цифрову освіту та підвищення кваліфікації персоналу;
- 4) ефективне управління організаційними змінами та розвиток цифрової культури в компанії.

Серед провідних тенденцій цифрової трансформації ЗЕД варто виокремити:

- 1) гіперперсоналізацію продуктів і комунікацій;

- 2) використання імерсивних технологій (доповнена та віртуальна реальність) у бізнес-комунікаціях;
- 3) посилення ролі штучного інтелекту в управлінні процесами;
- 4) глокалізацію — адаптацію глобальних цифрових рішень до локальних умов із врахуванням специфіки ринку. [35]

В умовах євроінтеграційного курсу України цифрова трансформація ЗЕД набуває стратегічного значення. Вона стає не лише інструментом підвищення ефективності, але й необхідною умовою відповідності сучасним вимогам ЄС. Для досягнення успіху у цьому напрямку необхідно:

- 1) забезпечити цифровізацію усіх функціональних елементів ЗЕД;
- 2) приділяти особливу увагу кібербезпеці;
- 3) гармонізувати цифрову інфраструктуру з нормативно-правовою базою Європейського Союзу;
- 4) вирішувати проблему нестачі кваліфікованих ІТ-фахівців;
- 5) активно співпрацювати з державними органами через цифрові платформи (зокрема, «Дія.Бізнес», «єЗЕД» тощо).

Вибір цифрових технологій має базуватися на принципах безпеки, відповідності європейським стандартам, гнучкості у масштабуванні та інтеграції з міжнародними цифровими екосистемами. [29]

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНОГО БРОКЕРА

2.1. Характеристика та види діяльності підприємства ЗЕД

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) — ключовий елемент економіки України, що сприяє інтеграції у світові ринки, залученню інвестицій та розширенню збуту. Розуміння її правових аспектів, видів та регулювання є важливим для бізнесу. [18]

Законодавство визначає ЗЕД двояко:

1. Закон "Про зовнішньоекономічну діяльність" (Закон про ЗЕД). Широке трактування як взаємовідносин українських та іноземних суб'єктів господарювання, що відбуваються як в Україні, так і за її межами. Включає діяльність державних замовників оборонного замовлення. [25]
2. Господарський кодекс України (ГКУ). Вужче визначення як діяльність, що потребує перетину митного кордону майном чи робочою силою. [55]

Пріоритетним є Закон про ЗЕД. Ключові нормативно-правові акти, що регулюють ЗЕД:

- 1) Конституція України
- 2) Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" (№ 959-ХІІ) [15]
- 3) Митний кодекс України (МКУ)
- 4) Податковий кодекс України (ПКУ)
- 5) Господарський кодекс України (ГКУ)
- 6) Закон України "Про валюту і валютні операції" (№ 2473-VIII)
- 7) Закон України "Про міжнародне приватне право"
- 8) Підзаконні акти (постанови КМУ, НБУ, накази міністерств). [3]

Суб'єктами ЗЕД можуть бути:

- 1) Фізичні особи (резиденти України з повною дієздатністю).
- 2) Юридичні особи, зареєстровані в Україні.
- 3) Об'єднання осіб без статусу юридичної особи, що мають постійне місцезнаходження в Україні.
- 4) Структурні одиниці іноземних суб'єктів (філії, представництва).

- 5) Спільні підприємства. [26]
- 6) Інші суб'єкти (наприклад, державні замовники оборонного замовлення). [45]

Держава гарантує рівність усіх суб'єктів ЗЕД. [60]

Основні види ЗЕД:

- 1) Експорт та імпорт товарів, капіталів, робочої сили.
- 2) Надання та отримання послуг (виробничих, транспортних, страхових, консультаційних тощо).
- 3) Наукова та науково-технічна співпраця.
- 4) Міжнародні фінансові та інвестиційні операції.
- 5) Виробнича кооперація, спільна підприємницька діяльність.
- 6) Товарообмінні (бартерні), орендні, лізингові операції.
- 7) Операції з купівлі-продажу валюти.
- 8) Міжнародні перевезення та зв'язок.
- 9) Міжнародні виставки, ярмарки, аукціони. [60]
- 10) Посередницькі операції. [36]

Принципи ЗЕД базуються на суверенітеті народу, свободі ЗЕД, рівності перед законом, законності, захисті інтересів, еквівалентності обміну, недискримінації, пріоритеті національних інтересів та автономності рішень.

Усі суб'єкти мають рівне право здійснювати будь-які види ЗЕД, не заборонені законом. Спеціальний дозвіл на сам факт ведення ЗЕД переважно не потрібен, але окремі операції можуть ліцензуватися. [61]

Митна акредитація – це обов'язкова процедура обліку в митних органах для суб'єктів, що переміщують товари через кордон (ст. 455 МКУ). Це одноразова реєстрація з присвоєнням унікального номера. Зміни в даних потребують інформування митниці. [27]

- 1) Способи: Онлайн (через "Єдине вікно для міжнародної торгівлі" з КЕП) або паперова форма.

- 2) Документи (загальний перелік): Заява, виписка/витяг з ЄДР, для ФОП – копія паспорта та коду, для юросіб – можуть знадобитися статутні документи, для представництв – свідоцтво про реєстрацію.
- 3) Термін розгляду: 1 робочий день. Відсутність акредитації унеможливорює митне оформлення. [48]

Мета – збалансованість економіки, стимулювання прогресу, інтеграція у світову економіку та захист національних інтересів.

- 1) Тарифне регулювання: Ввізне та вивізне мито (адвалорні, специфічні, комбіновані ставки) згідно з Митним тарифом. Ставки залежать від країни походження (пільгові, преференційні, повні).
- 2) Нетарифне регулювання:
 - а) Ліцензування: Дозвіл Мінекономіки на експорт/імпорт певних товарів (з міркувань безпеки, екології тощо). Види: автоматичне (для моніторингу) та неавтоматичне (часто для квотованих товарів). Перелік товарів затверджується КМУ щорічно (наприклад, Постанова № 1481 на 2025 рік) і потребує постійного моніторингу. Стягується адмінзбір (може бути призупинений під час воєнного стану). [60]
 - б) Квотування: Встановлення граничного обсягу експорту/імпорту товару. Види: глобальні, групові, індивідуальні, антидемпінгові тощо. Розподіл квот – на основі заявок. Експорт/імпорт квотованих товарів зазвичай потребує неавтоматичних ліцензій. [45]

І ТОВ, і ФОП мають право на ЗЕД, потребують митної акредитації та дотримуються валютного, митного законодавства.

- 1) ФОП:
 - а) 1 група єдиного податку: Не можуть вести ЗЕД. [32]
 - б) 2 група: Обмежені наданням послуг платникам єдиного податку/населенню, виробництвом/продажем товарів. ЗЕД можлива переважно як експорт товарів. [60]
 - в) 3 група: Найширші можливості – експорт/імпорт товарів, послуг для будь-яких контрагентів.

- d) Загальна система: Без обмежень за видами ЗЕД.
- e) КВЕД: Необхідно мати КВЕДи, що відповідають діяльності.
- f) Валютна виручка: Перераховується в гривню за курсом НБУ на дату надходження. [32]
- g) Документація: Часто використовується інвойс, особливо при експорті послуг. [39]

2) ТОВ:

- a) Система оподаткування: Загальна (податок на прибуток, ПДВ) або спрощена (єдиний податок). [6]
- b) Облік: Повноцінний бухгалтерський облік з урахуванням курсових різниць, собівартості імпорту тощо.
- c) Податок на прибуток: Прибуток від ЗЕД – частина фінрезультату, можливі коригування.
- d) ПДВ: 0% при експорті (з митною декларацією), сплата "імпортного" ПДВ, ПДВ на послуги з місцем постачання в Україні. [50]

Вибір форми залежить від масштабів, видів операцій та планів.

Обов'язковий етап при переміщенні товарів через кордон, регламентується МКУ. Загальний алгоритм:

1. Акредитація на митниці.
2. Подання митної декларації (переважно електронно).
3. Надання супровідних документів.
4. Митний контроль (перевірка декларації, документів, класифікації товару, митної вартості, можливий огляд).
5. Сплата митних платежів (при імпорті – мито, ПДВ, акциз; при експорті – зазвичай 0% ПДВ).
6. Контроль нетарифних заходів (ліцензії, дозволи).
7. Завершення оформлення (випуск товарів).

Стандартний термін: до 4 робочих годин (може бути продовжений).

Типовий пакет документів: Митна декларація, ЗЕД-контракт, інвойс, транспортні документи (CMR, коносамент тощо), пакувальний лист, документи

про митну вартість та країну походження, дозвільні документи, документи про повноваження декларанта, картка акредитації. [8]

Основні митні режими: Імпорт, експорт, транзит, тимчасове ввезення/вивезення, переробка на/за межами митної території, митний склад.

Регулюється податковим, валютним законодавством (Закон "Про валюту і валютні операції", акти НБУ). Валютний нагляд: Здійснюється НБУ та уповноваженими банками для контролю законності операцій та стабільності гривні.

- 1) Граничні строки розрахунків:
 - a) Експорт: валютна виручка має надійти в Україну.
 - b) Імпорт (передоплата): товар/послуга має бути поставлена.
 - c) Поточний строк (воєнний стан): 180 днів (для деяких агрооперацій – 90 днів). Довоєнний – 365 днів.
 - d) Відлік: для експорту товарів – з дати митної декларації; послуг – з дати акта; імпорту – з дати авансу. [20]
 - e) Строки за операціями до 24.02.2022 призупинені.
- 2) Поріг для моніторингу ("незначна сума"): Операції до 400 000 грн (еквівалент) не підлягають нагляду за строками. Однак, банки відстежують "дроблення" великих контрактів для уникнення нагляду.
- 3) Лібералізація та обмеження: До вторгнення НБУ проводив лібералізацію. Воєнний стан запровадив обмеження (скорочення строків, ліміти на перекази тощо), які періодично переглядаються.
- 4) Е-ліміти: Річні ліміти на певні валютні перекази за кордон. [34]

Таблиця 2.1.

Ключові параметри валютного нагляду (станом на період дії воєнного стану)

Параметр	Поточне регулювання (Воєнний стан)	Довоєнне регулювання (Орієнтовно)	Джерело/Нормативний акт
Граничний строк розрахунків (загальний)	180 к.дн. (з 05.04.2022)	365 к.дн.	Постанова Правління НБУ №18; Закон №2473
Граничний строк (окремі товари, наприклад, зерно)	Може бути коротшим (наприклад, 90 днів)	—	Спеціальні постанови КМУ/НБУ
Поріг моніторингу строків ("незначна сума")	Еквівалент 400 000 грн	Еквівалент 150 000 грн	Закон №2473; Положення НБУ №2; Закон №361-IX
Обов'язковий продаж валютної виручки	Скасовано	Скасовано (з 2019 р.)	Положення НБУ №5
Е-ліміт для фізосіб (інвестиції, свій рахунок)	До 200 000 євро/рік (залежить від типу операції)	До 200 000 євро/рік (з 2021 р.)	Положення НБУ №5 (п.88)
Е-ліміт для юросіб/ФОП (інвестиції тощо)	До 2 000 000 євро/рік	До 2 000 000 євро/рік	Положення НБУ №5 (п.89)

Відповідальність та основні податки:

1. Пеня за порушення строків розрахунків: За прострочення розрахунків нараховується пеня 0,3% від суми несвоєчасно отриманих коштів (вартості товару) за кожен день. Сума пені конвертується в гривню за курсом НБУ на день виникнення боргу і не може перевищувати загальну суму заборгованості. Нарахування здійснюють податкові органи за інформацією від НБУ та банків.
2. Податок на додану вартість (ПДВ):
 - a) Експорт товарів: 0% (потрібна митна декларація).
 - b) Імпорт товарів: Основна ставка (зазвичай 20%) від контрактної вартості (не нижче митної), враховуючи мито та акцизи; сплачується при митному оформленні. [3]
 - c) Експорт послуг: Оподаткування залежить від місця постачання (ст. 186 Податкового кодексу України - ПКУ). Ставка 20% при постачанні в Україні; не є об'єктом оподаткування при постачанні за межами України.
 - d) Імпорт послуг: Отримувач-резидент нараховує та сплачує ПДВ (20%) як податковий агент, якщо місце постачання послуг від нерезидента – Україна.
3. Податок на прибуток підприємств:
 - a) Об'єкт оподаткування – фінрезультат до оподаткування, скоригований на податкові різниці. [5]
 - b) Доходи та витрати від ЗЕД, а також курсові різниці, враховуються у фінрезультаті. Дохід в іновалюті перераховується за курсом НБУ на дату визнання, витрати – на дату здійснення. [60]
 - c) Застосовуються податкові різниці для контрольованих операцій та операцій з нерезидентами з "низькоподаткових" юрисдикцій.
4. Податок на доходи нерезидентів (репатріація):
 - a) Резидент утримує податок при виплаті нерезиденту доходів з українським джерелом (відсотки, дивіденди, роялті, фрахт, реклама тощо).
 - b) Загальна ставка – 15% (фрахт – 6%, реклама – 20%). [5]

- с) Зменшення/звільнення можливе за міжнародними конвенціями про уникнення подвійного оподаткування (потрібна довідка про резидентство нерезидента).

5. Спрощена система оподаткування:

- а) ФОП: Сплачують єдиний податок з валютного доходу (перерахованого в гривню за курсом НБУ на дату надходження).
- б) ТОВ на єдиному податку: Сплачують єдиний податок, але виступають податковими агентами з податку на репатріацію при виплатах нерезидентам. [49]

ЗЕД в умовах воєнного стану (після 24 лютого 2022 року):

Війна кардинально вплинула на ЗЕД, змусивши державу адаптувати регулювання:

- 1) Скорочення торгівлі: Значне падіння експорту та імпорту на початку вторгнення.
- 2) Валютне регулювання: НБУ скоротив граничні строки розрахунків (зазвичай до 180 днів, для деяких товарів – менше), обмежив купівлю валюти та транскордонні перекази. Строки за довоєнними контрактами призупинені. Для операцій, здійснених після 5 квітня 2022 року, діє 180-денний (або коротший) строк, і за його порушення нараховується пеня. [3]
- 3) Ліцензування та квотування: Оперативні зміни переліків товарів для експорту/імпорту для забезпечення внутрішніх потреб.
- 4) Митні та податкові зміни: Тимчасові пільги (багато згодом модифіковані/скасовані).
- 5) Торговельні обмеження: Ембарго на торгівлю з РФ та РБ.
- 6) Логістичні виклики: Блокада портів, пошук альтернативних шляхів, зростання витрат. [27]

Регуляторне середовище ЗЕД залишається динамічним, вимагаючи постійного моніторингу законодавства.

Інструменти підтримки ЗЕД:

1. Експортно-кредитне агентство (ЕКА): Страхування експортних кредитів, банківських гарантій, інвестицій в експортно-орієнтовані галузі.
2. МЗС України (платформа NAZOVNI): Дипломатичне сприяння експортерам, пошук партнерів, інформація про торговельні можливості.
3. Офіс з розвитку підприємництва та експорту (Дія.Бізнес): Консультації, освітні програми, каталог українських експортерів, організація торговельних місій.
4. Торгово-промислова палата України (ТПП): Консультації, сертифікація, організація заходів, пошук партнерів. [60]
5. Міжнародні програми та організації (ЄС, USAID, Світовий Банк, ЄБРР та ін.): Технічна допомога, фінансування, навчання.
6. Спрощення процедур: Зусилля державних органів (митниці) для зменшення бюрократії. [44]

Успішне ведення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства потребує комплексного підходу до правових, фінансових, організаційних та інформаційних аспектів. З урахуванням сучасних викликів, зокрема дії воєнного стану, нестабільності валютного ринку та змін у податковому законодавстві, підприємствам необхідно дотримуватися ряду ключових рекомендацій, що підвищують ефективність ЗЕД та знижують ризики.

1. Дотримання законодавства.

Перед початком ЗЕД підприємство повинно пройти митну акредитацію та перевірити, чи потребує продукція ліцензування або підпадає під систему квотування. Особливу увагу слід приділити правильності заповнення митної документації, визначенню кодів УКТ ЗЕД, країни походження товару, митної вартості та інших параметрів. [7]

2. Валютний контроль.

В умовах воєнного стану строки розрахунків за експортно-імпортними операціями скорочені до 180 днів. Недотримання цього терміну може призвести до фінансових санкцій. Важливо контролювати своєчасне зарахування валютної виручки або здійснення платежів. [36]

3. Податковий облік.

Підприємство має забезпечити коректне нарахування та сплату податків, зокрема податку на прибуток, податку на додану вартість (ПДВ) при імпорті/експорті, а також податку на репатріацію у випадках виплат на користь нерезидентів. Застосування міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування потребує документального підтвердження. [3]

4. Моніторинг змін законодавства.

Необхідно постійно відстежувати оновлення у сфері митного, валютного, податкового та договірного регулювання. Інформацію регулярно публікують Національний банк України (НБУ), Державна податкова служба (ДПС), Державна митна служба тощо. [14]

5. Перевірка контрагентів.

Під час укладення зовнішньоекономічних договорів доцільно проводити процедуру перевірки іноземного партнера (Due Diligence): аналіз фінансової звітності, перевірка судової історії, санкцій, репутації, а також правового статусу та повноважень уповноважених осіб.

6. Складання зовнішньоекономічних договорів.

Контракти повинні містити усі необхідні елементи: предмет, кількість, ціну, умови поставки відповідно до Incoterms, строки та спосіб оплати, відповідальність сторін, форс-мажор, вибір юрисдикції та порядок вирішення спорів. Наявність чітких умов дозволяє уникнути непорозумінь і правових колізій. [7]

7. Внутрішній контроль.

Рекомендується впровадження системи внутрішнього обліку зовнішньоекономічних контрактів і контролю виконання фінансових та товарних зобов'язань. Це дозволяє оперативно реагувати на ризики та запобігати порушенням умов договорів. [9]

8. Професійна підтримка.

Доцільно залучати фахівців — юристів з міжнародного права, бухгалтерів, митних брокерів. Їхня участь у підготовці контрактів, податковому обліку,

митному оформленні та представництві у спрах значно підвищує якість ЗЕД. [15]

9. Інструменти державної та міжнародної підтримки.

Суб'єкти ЗЕД можуть користуватися послугами державних та міжнародних платформ підтримки: Експортно-кредитного агентства України (ЕКА), Міністерства закордонних справ, Торгово-промислової палати України (ТПП), порталу «Дія.Бізнес», а також програм міжнародної технічної допомоги (EU4Business, GIZ, USAID тощо).

10. Інформованість.

Для уникнення помилок підприємству необхідно стежити за офіційними роз'ясненнями та консультаціями від НБУ, ДПС, Держмитслужби, Мінекономіки. Це дозволяє адаптувати внутрішні процедури до актуальних вимог законодавства. [7]

Таким чином, дотримання зазначених рекомендацій формує системний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю та дозволяє підприємству не лише мінімізувати ризики, але й ефективно використовувати можливості міжнародного ринку.

Правильне планування, облік та дотримання регуляторних вимог є критично важливими для мінімізації ризиків та успішного ведення ЗЕД, особливо в умовах воєнного стану. [54]

2.2.Оцінка системи управління підприємством ЗЕД

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства – це комплексний процес, що охоплює виробничі, організаційно-економічні та комерційні функції для виходу на зовнішні ринки. Це ключовий чинник економічного зростання, конкурентоспроможності та глобальної інтеграції компанії. Ефективне управління ЗЕД, що базується на оптимальній організаційній структурі та налагоджених процесах прийняття рішень, є життєво необхідним для успіху в динамічному міжнародному середовищі. [7]

Система управління ЗЕД повинна бути гнучкою та адаптивною, постійно розвиваючись у відповідь на ринкові зміни. Це вимагає механізмів зворотного зв'язку, регулярного перегляду стратегій та процесів, а також здатності до навчання та вдосконалення для швидкого реагування на нові виклики.

Управління ЗЕД має стратегічне значення, впливаючи на економічне зростання, соціально-економічний розвиток та конкурентоспроможність підприємства, і тому має бути інтегроване в загальну корпоративну стратегію.

Діяльність ЗЕД регулюється принципами національного законодавства та міжнародних норм, такими як суверенітет, свобода підприємництва, юридична рівність, верховенство права та захист інтересів усіх суб'єктів. Підприємствам необхідно узгоджувати свою діяльність з цими, іноді суперечливими, вимогами, що потребує юридичної експертизи. Крім того, важливими є операційні принципи: пріоритет споживача, економічна доцільність та комплексне планування, що вимагає ринкової орієнтації та аналізу.

Підприємства зазвичай обирають одну з двох організаційних форм управління ЗЕД:

- 1) Внутрішній Відділ ЗЕД (ВЗЕЗ): Структурний підрозділ, інтегрований у загальну систему управління, що діє в рамках стратегії компанії.
- 2) Зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ): Може бути самостійною юридичною особою або функціонально відокремленим підрозділом з більшою

операційною автономією, часто спеціалізуючись на певних товарах чи ринках і надаючи посередницькі послуги.

Вибір між цими моделями є стратегічним і залежить від масштабів ЗЕД, потреби в контролі, наявності експертизи, витрат та гнучкості. Універсального рішення не існує; наприклад, ЗТФ може бути ефективною для виходу на складні ринки, тоді як внутрішній відділ забезпечує більший контроль та інтеграцію. [51]

Таблиця 2.2

Порівняння Організаційних Моделей Управління ЗЕД

Ознака	Відділ ЗЕД (ВЗЕЗ)	Зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ)
Інтеграція	Складова частина загальної структури управління підприємства	Відносно самостійна організація/підрозділ, може бути окремою юр. особою
Контроль	Прямий контроль з боку керівництва підприємства	Більша операційна самостійність, але може залежати від замовлень клієнтів
Спеціалізація	Спеціалізується на ЗЕД в рамках підприємства	Може глибоко спеціалізуватися на певних товарах, ринках або послугах
Функції	Маркетинг, експорт/імпорт, контракти, фінанси, реклама в рамках ЗЕД	Повний спектр послуг: пошук партнерів, логістика, митниця, фінансування, гарантії
Роль	Виконання ЗЕД-функцій для материнського підприємства	Може діяти як посередник для різних підприємств

Продовження таблиці 2.2

Гнучкість	Інтегрований в загальну структуру, може бути менш гнучким	Більша гнучкість у реагуванні на ринкові зміни завдяки спеціалізації
Витрати	Витрати на утримання внутрішнього підрозділу	Витрати на послуги посередника, які можуть бути вищими, особливо для іноземних фірм
Юридичний статус	Частина підприємства, не окрема юр. особа	Може бути самостійною юридичною особою або відокремленим підрозділом

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) вимагає наявності спеціалізованих підрозділів, незалежно від загальної моделі управління (відділ чи фірма). Типова структура включає групи, відповідальні за планування (економічне, фінансове, транспортне), маркетинг і збут (продажі, ціни, реклама, технічне обслуговування), а також забезпечення та координацію (розвиток, кадри, юридичний супровід, бухгалтерія). Ключовими для ЗЕД є функції планування, маркетингу, фінансів та логістики. [37]

Система управління ЗЕД є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством та потребує тісної взаємодії між відділом ЗЕД та іншими департаментами (виробництво, фінанси, юридичний відділ тощо). Відсутність координації та спільного розуміння завдань може призвести до неефективності та фінансових втрат. [22]

Вибір організаційної структури ЗЕД є складним процесом, що залежить від численних внутрішніх факторів (розмір підприємства, масштаби ЗЕД, тип продукції, ресурси, кваліфікація персоналу, організаційна культура) та зовнішніх факторів (кон'юнктура ринків, інфраструктура, макроекономічне

середовище, політична стабільність, ризики). Універсальної "ідеальної" структури не існує; вона має бути ситуативною, гнучкою та здатною до адаптації до змін.

Формування та розвиток ефективної організаційної структури управління ЗЕД (ОСУ ЗЕД) є поетапним процесом, що включає:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Виділення ключових факторів впливу. [3]
3. Розробку та вибір альтернативних варіантів ОСУ.
4. Вибір оптимального варіанту на основі критеріїв ефективності.
5. Впровадження обраної ОСУ (штатний розпис, посадові інструкції).
6. Діагностику функціонування ОСУ та її постійне вдосконалення. Цей підхід робить проектування структури циклічним процесом, орієнтованим на аналіз, стратегію та адаптивність. [39]

Система управління ЗЕД реалізується через основні управлінські функції:

- 1) Планування: Включає встановлення цілей, прогнозування та розробку програм дій на стратегічному (довгострокові цілі ЗЕД як частина загальної стратегії підприємства) та функціональному рівнях (конкретні плани експорту/імпорту, цінова політика). Вимагає значних аналітичних зусиль.
- 2) Організація: Передбачає структурування діяльності, розподіл завдань, делегування повноважень. Координація між усіма учасниками ЗЕД (внутрішніми підрозділами та зовнішніми контрагентами) є критично важливою через складність процесів.
- 3) Управління персоналом: Охоплює пошук, підбір, навчання та мотивацію фахівців ЗЕД. Мотивація повинна враховувати специфіку міжнародної діяльності (міжкультурну взаємодію, ризики). Оцінка ефективності (KPI) є важливою для розвитку та мотивації.
- 4) Контроль: Включає моніторинг виконання планів, контрактів, фінансових потоків та, що особливо важливо, управління ризиками. [47]

Управління ризиками ЗЕД є критично важливим через численні загрози: політичні, комерційні, фінансові (включаючи валютні), операційні, правові та контрактні. Процес управління ризиками включає їх ідентифікацію, оцінку, вибір методів впливу (уникнення, передача, зниження, прийняття) та постійний моніторинг.

Аудит ЗЕД (внутрішній, зовнішній, державний) відіграє важливу роль у системі контролю, перевіряючи дотримання законодавства, правильність документації та ефективність системи внутрішнього контролю й управління ризиками, сприяючи вдосконаленню управління. [48]

Таблиця 2.3

Класифікація Ключових Ризиків ЗЕД

Категорія Ризику	Приклади Специфічних Ризиків (з джерел)	Можливий Вплив
Політичні / Країнові / Геополітичні	Політична нестабільність та насильство , зміни в політичному курсі уряду , неефективність державного управління , політична криза , міжнародні конфлікти	Зрив контрактів, втрата інвестицій, експропріація активів, обмеження діяльності, порушення ланцюгів поставок
Комерційні / Ринкові	Нестійкість попиту на зовнішньому ринку , інтенсивність конкуренції , ризики міжнародного маркетингу	Зниження обсягів продажу, втрата частки ринку, зниження цін, неефективність маркетингових витрат
Фінансові / Валютні	Коливання валютних курсів , ризик неплатежу контрагентом , нестійкість умов кредитування , інфляція , високі відсоткові ставки	Фінансові збитки через курсові різниці, безнадійні борги, зростання вартості фінансування, зниження прибутку

Продовження таблиці 2.3

Операційні / Логістичні	Транспортні ризики (втрата, пошкодження) , митні ризики (затримки, проблеми з оформленням) , збої в ланцюгах поставок, проблеми з інфраструктурою, стихійні лиха, аварії	Затримки поставок, додаткові витрати, втрата товарів, порушення виробничих процесів, репутаційні втрати
Правові / Комплаєнс	Недотримання норм права , зміни в законодавстві , недосконалість митного/податкового законодавства , порушення вимог ліцензування, сертифікації, стандартів , санкції	Штрафи, конфіскація товарів, заборона діяльності, юридичні витрати, репутаційні втрати
Контрактні	Ризики, пов'язані з умовами контракту, ризики контрагента (ненадійність), ризики невиконання контракту підприємством , розрив контракту	Фінансові збитки, судові позови, втрата ділових партнерів, репутаційні втрати

Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є ключовою для прийняття обґрунтованих рішень, виявлення резервів та зміцнення позицій підприємства на міжнародній арені.

Хоча єдиної методики оцінки не існує, застосовуються різноманітні підходи, зокрема:

- 1) Системний аналіз: Розглядає ЗЕД як комплексну систему.

- 2) Порівняльні методи: Зіставляє результати з планами, минулими показниками або стандартами конкурентів (бенчмаркінг).
- 3) Факторний аналіз: Визначає вплив окремих чинників (обсяг, ціна, валютний курс) на результати ЗЕД.
- 4) Розрахунок показників: Обчислення абсолютних та відносних показників ефективності (обсяги, витрати, прибутковість).
- 5) Інтегральна оцінка: Об'єднання різних показників в єдиний індикатор.
- 6) Експертні оцінки: Використання знань фахівців для якісної оцінки.
- 7) Економіко-математичне моделювання: Застосування математичних моделей для аналізу та прогнозування. [55]
- 8) Оцінка за нефінансовими показниками: Використання збалансованої системи показників (BSC) або оцінка ринкової вартості.
- 9) Аналіз окремих угод: Оцінка ефективності конкретних контрактів. [47]

Відсутність єдиного стандарту зумовлює вибір методу або їх комбінації залежно від цілей, специфіки підприємства та наявних ресурсів. Найчастіше комплексне розуміння забезпечується поєднанням кількісних розрахунків (наприклад, KPI) з якісним аналізом та експертними висновками.

Важливо, що оцінка ефективності – це не просто розрахунок, а й інтерпретація показників у контексті цілей та порівняння з еталонами. Її результати мають стати основою для вдосконалення управління ЗЕД.

Ключові показники ефективності (KPI) є важливими інструментами для кількісного вимірювання результативності управління ЗЕД. Вони допомагають відстежувати прогрес у досягненні цілей, виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані рішення. KPI для ЗЕД можна згрупувати за кількома ключовими вимірами: [41]

При виборі ключових показників ефективності (KPI) для зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) важливо зосередитися на найкритичніших, SMART-показниках (конкретних, вимірних, досяжних, релевантних, обмежених у часі), тісно пов'язаних зі стратегічними цілями. [8]

Необхідний збалансований моніторинг фінансових, ринкових, операційних

аспектів та дотримання вимог, уникаючи надмірної концентрації на одному напрямку. Дашборди допомагають візуалізувати КРІ для прийняття обґрунтованих рішень. [56]

Бенчмаркінг, тобто систематичне порівняння власних показників і процесів ЗЕД з лідерами галузі або найкращими практиками, є інструментом для підвищення конкурентоспроможності. Існують внутрішній, конкурентний, функціональний та стратегічний види бенчмаркінгу. Процес включає визначення об'єкта, збір даних, аналіз та впровадження покращень на постійній основі. У контексті ЗЕД бенчмаркінг надає зовнішню оцінку, але вимагає ретельного врахування відмінностей у правовому, економічному та культурному середовищі при міжнародних порівняннях, що ускладнює пряме копіювання практик.

Ефективність управління ЗЕД залежить від комплексу внутрішніх (контрольованих) та зовнішніх (переважно неконтрольованих) факторів. [39]

Таблиця 2.4

Огляд Факторів, що Впливають на Управління ЗЕД

Категорія	Група Факторів	Ключові Приклади / Елементи (з джерел)
Внутрішні	Ресурси	Фінансові, людські (кваліфікація, мотивація), технологічні, інформаційні
	Стратегія	Загальна корпоративна та ЗЕД стратегія, цілі, вибір ринків/продуктів/способів входу
	Організаційна Культура	Цінності, норми, лідерство, міжнародна орієнтація, адаптивність
	Масштаб та Досвід	Розмір підприємства, обсяги ЗЕД, досвід роботи на міжнародних ринках
	Структура та Системи	Організаційна структура управління ЗЕД, гнучкість, системи планування, контролю, інформаційного забезпечення, політики
	Продукт/Послуга	Складність, диференціація, відповідність

		ринковим вимогам
Зовнішні	Ринкові Умови	Попит, конкуренція, розмір/зростання ринку, ціни

Продовження таблиці 2.4

	Економічні Фактори	Економічні цикли, ВВП, інфляція, відсоткові ставки, валютні курси, інвестиційний клімат
	Правові та Регуляторні	Національне законодавство ЗЕД, митні правила, тарифи, нетарифні бар'єри, міжнародні угоди, податки, стандарти, комплаєнс
	Політичні та Геополітичні	Політична стабільність, державна політика, міжнародні відносини, конфлікти, санкції
	Технологічні Фактори	Технологічний розвиток, інновації, цифровізація
	Інфраструктурні Фактори	Транспорт, комунікації, фінансові та юридичні послуги
	Соціально-Культурні	Споживчі уподобання, культурна дистанція, демографія, соціальна ситуація
	Глобальні Тенденції	Глобалізація/фрагментація, зміни в ланцюгах поставок, ESG

Зовнішнє середовище ЗЕД складне та динамічне, що вимагає від підприємств розвинених функцій моніторингу, прогнозування та управління ризиками, особливо враховуючи постійні зміни в регулюванні та глобальні тренди, такі як цифровізація та ESG. [52]

2.3. Аналіз комунікаційних проблем взаємодії підприємства ЗЕД з митними органами

Взаємодія між українськими підприємствами, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), та митними органами є критично важливою для міжнародної торгівлі України, впливаючи на економіку країни та її інвестиційну привабливість. Проходження митних процедур є обов'язковим, а ефективність цієї взаємодії визначає швидкість та вартість міжнародних поставок.

Існуючі комунікаційні проблеми у цій сфері сприймаються бізнесом як значна перешкода, що вказує на розрив між задекларованими цілями спрощення процедур та реальним досвідом підприємств. Ефективна комунікація, що включає ясність, своєчасність, точність та доступність інформації, є основою для належного виконання митних функцій. Збої в комунікації призводять до операційних ускладнень, зростання витрат та ризиків для бізнесу. Покращення комунікації є взаємовигідним, сприяючи дотриманню законодавства та спрощенню торгівлі. [47]

Комунікація відбувається на різних етапах митного процесу: перед митним оформленням (консультації, попередні рішення), під час митного оформлення (подання декларацій, обмін документами, запити – найбільш інтенсивний етап) та після митного оформлення (пост-митний контроль, аудити, оскарження). Інформація, що циркулює, включає оновлення законодавства, дані про поставки, запити та рішення митниці. [19]

Використовуються як цифрові канали (система "Єдине вікно", веб-портал Держмитслужби, електронна пошта), так і традиційні (телефон, особисті контакти, письмове листування). Спостерігається розрив між офіційно просуваними цифровими каналами та фактичним використанням традиційних, що може свідчити про недоліки цифрових платформ. Множинність неінтегрованих каналів призводить до фрагментації інформації та суперечливих вказівок.

Значна частина комунікації відбувається через митних брокерів. Це може спрощувати процес, але й обмежувати прямий зв'язок бізнесу з митницею, маскувати системні проблеми та зменшувати розвиток внутрішньої експертизи підприємств.

Основні виявлені комунікаційні проблеми:

- 1) Повільна реакція митних органів на запити та затримки у наданні важливої інформації.
- 2) Нечіткі, двозначні нормативні положення, інструкції та обґрунтування рішень митниці.
- 3) Труднощі з доступом до актуальної інформації через проблеми з веб-ресурсами та технічні збої платформ, що особливо впливає на малий та середній бізнес.
- 4) Непослідовна інформація та вимоги від різних митних постів чи інспекторів, розбіжності між теорією та практикою.
- 5) Неефективні механізми зворотного зв'язку та обмежені можливості для діалогу. [24]

Ці проблеми взаємопов'язані, посилюють одна одну (наприклад, нечіткість інформації спричиняє запити, на які відповідь затримується), руйнують довіру між бізнесом та митницею, змушуючи підприємства діяти надмірно обережно та нести додаткові витрати. Проблеми з цифровими платформами можуть непропорційно сильно впливати на малі та середні підприємства.

Комунікаційні проблеми у взаємодії з митницею є комплексними, зумовленими системними, технологічними, людськими та організаційними чинниками.

Основні причини комунікаційних проблем:

- 1) Складність законодавства та процедур: Заплутаність українського митного законодавства створює труднощі для чіткої комунікації.
- 2) Відсутність стандартизованих протоколів: Брак чітких інструкцій для митників призводить до непослідовності дій.

- 3) Недосконала система оцінки ефективності: Пріоритет кількісних показників (швидкість, обсяги) над якістю комунікації.
- 4) Недостатня міжвідомча координація: Проблеми обміну даними між митницею та іншими контролюючими органами, особливо в системі "Єдине вікно".
- 5) Обмеження цифрових платформ: Незручність, недостатня функціональність та технічна нестабільність "Єдиного вікна" та веб-порталу митниці.
- 6) Прогалини в цифровізації: Збереження паперових процесів та необхідності фізичної присутності.
- 7) Недоліки управління даними: Проблеми з фіксацією, зберіганням та доступом до історії комунікацій із суб'єктами ЗЕД.
- 8) Недостатній рівень підготовки: Брак навчання митників ефективним комунікаційним навичкам та використанню цифрових інструментів, а також недостатність ресурсів для навчання бізнесу.
- 9) Навантаження та кадрове забезпечення: Високе навантаження або брак персоналу обмежують можливість своєчасних консультацій.
- 10) Організаційна культура: Історична орієнтація митниці на контроль, а не на сервіс та партнерство з бізнесом.
- 11) Мовні бар'єри: Недостатня доступність інформації та інтерфейсів поширеними у міжнародній торгівлі мовами.
- 12) Часті зміни законодавства: Створюють плутанину та невизначеність.
- 13) Економічна/політична нестабільність: Опосередковано впливає на спроможність митниці підтримувати ефективну комунікацію. [57]

Значна частина коренів проблем лежить у внутрішніх аспектах функціонування митної служби. Впровадження технологій без належного дизайну, навчання та чітких процедур може навіть погіршити ситуацію. Фундаментальним бар'єром є організаційна культура, орієнтована на контроль, а не на сприяння торгівлі.

Негативний вплив комунікаційних недоліків на бізнес:

- 1) Операційні проблеми: Затримки у митному оформленні, збої у ланцюгах поставок, збільшення адміністративного навантаження.
- 2) Фінансові втрати: Прямі витрати (простій транспорту, зберігання, штрафи) та непрямі витрати (буферні запаси, дорожча логістика, консультанти, заморожений капітал). Це впливає на ціноутворення та конкурентоспроможність. Особливо значущими є "приховані" адміністративні витрати.
- 3) Комплаєнс-ризик: Ризик ненавмисного порушення законодавства через нечітку інформацію, що веде до юридичних спорів.
- 4) Погіршення відносин з митницею: Формування негативного сприйняття та конфронтаційної моделі взаємодії.
- 5) Зниження передбачуваності: Ускладнює планування та негативно впливає на інвестиційні рішення. [40]

Збої в комунікації створюють замкнене коло недовіри. Сукупний негативний вплив знижує інвестиційну привабливість України та її економічну конкурентоспроможність. [17]

Шляхи вирішення комунікаційних проблем:

Необхідний комплексний підхід, що включає:

- 1) Вдосконалення нормативно-правової бази:
 - a) Спрощення та роз'яснення митних регуляцій.
 - b) Стандартизація комунікаційних процесів через СОП для митників.
 - c) Інтеграція зворотного зв'язку від бізнесу.
- 2) Модернізація технологій та цифрових платформ:
 - a) Дизайн, орієнтований на користувача (покращення UI/UX "Єдиного вікна").
 - b) Інтеграція систем для безперебійного обміну даними.
 - c) Підвищення надійності та технічної підтримки платформ.
 - d) Розширення функціональності (трекінг запитів, інтегрований журнал комунікацій, чат-боти).

3) Розвиток людських ресурсів та організаційної культури:

- a) Цільове навчання митників (законодавство, комунікаційні навички, цифрові інструменти).
- b) Навчання та інформування бізнесу щодо процедур та використання систем.
- c) Перегляд системи показників ефективності митників з акцентом на якість комунікації.
- d) Формування сервісної культури, орієнтованої на співпрацю та прозорість.

[52]

4) Посилення діалогу та зворотного зв'язку:

- a) Регулярні консультації з бізнес-спільнотою.
- b) Впровадження ефективної системи управління запитами від бізнесу.
- c) Забезпечення прозорого процесу оскарження рішень.
- d) Публічна звітність щодо ключових показників ефективності комунікації.

Вирішення проблем вимагає скоординованих зусиль у процедурах, технологіях, персоналі та діалозі. Важлива і роль бізнесу: розуміння вимог, коректне використання каналів зв'язку та надання конструктивного зворотного зв'язку. Покращення комунікації – це довгостроковий процес, що потребує постійної уваги, вдосконалення та культурних змін у митній адміністрації.

Аналіз взаємодії між підприємствами ЗЕД та митницею України виявив системні комунікаційні проблеми: несвоєчасні та нечіткі відповіді, труднощі з доступом до актуальної інформації, непослідовність дій митників та недостатній діалог. Причинами є складне законодавство, відсутність стандартів комунікації, технологічні обмеження, недостатня підготовка персоналу та неорієнтована на сервіс організаційна культура. [59]

Це призводить до операційних збоїв, фінансових втрат, ризиків недотримання законодавства, адміністративного навантаження та ерозії довіри до митниці, що знижує передбачуваність зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективна комунікація є фундаментальною для спрощення торгівлі та покращення бізнес-клімату. Невирішені проблеми гальмують міжнародну

торгівлю, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість України, а також ефективність цифрових інструментів на кшталт "Єдиного вікна". Ці комунікаційні недоліки відображають ширші виклики у реформуванні держуправління.

Подолання проблем вимагає спільних зусиль митниці та бізнесу через вдосконалення нормативної бази, модернізацію технологій, розвиток персоналу та посилення діалогу. Ключовими є політична воля до реформ у митній службі та конструктивна позиція бізнесу. Необхідний довгостроковий системний підхід з постійним моніторингом та коригуванням заходів для побудови прозорої та ефективної взаємодії. [4]

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ З МИТНИМ БРОКЕРОМ

3.1. Вибір напрямів вдосконалення процесів комунікації підприємства ЗЕД з митними органами

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є критично важливою для економіки України, створення робочих місць та інтеграції у світові ринки. Ефективність митних процедур безпосередньо впливає на конкурентоспроможність бізнесу та інвестиційну привабливість країни.

Державна митна служба України (ДМСУ) забезпечує надходження митних платежів до бюджету та регулює міжнародну торгівлю, контролюючи дотримання законодавства, переміщення товарів, застосування тарифних і нетарифних заходів, правильність їх класифікації (УКТ ЗЕД) та митної вартості. [48] Ефективність митниці особливо важлива в контексті євроінтеграції, вимагаючи гармонізації законодавства та покращення взаємодії з бізнесом.

Незважаючи на реформи та цифровізацію, комунікація між підприємствами ЗЕД та митницею часто ускладнена, що призводить до затримок, витрат та суперечок. Цей звіт аналізує ці проблеми та пропонує шляхи вдосконалення. [5]

Процеси митного оформлення в контексті зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) супроводжуються широким спектром комунікацій між підприємствами, митними органами, іншими державними інституціями та посередниками. Комунікація в цій сфері виконує ключову функцію — забезпечення точного, оперативного та юридично правильного обміну інформацією.

Стандартні процедури комунікації. Одним з основних етапів взаємодії є декларування товарів, що передбачає подання електронної митної декларації із зазначенням коду товару за УКТ ЗЕД, описом, вартістю, країною походження тощо. У процесі комунікації з митницею можуть виникати потреби у виправленні помилок або уточненні класифікації товару, що здійснюється через електронні сервіси.

Митний контроль передбачає перевірку документів і (або) фізичний огляд товарів. У цьому випадку митний орган може направляти запити на надання доступу до вантажу або додаткової інформації, включаючи сертифікати, інвойси чи пакувальні листи. [10]

У процесі визначення митної вартості часто виникають суперечності між підприємством і митницею. Підприємства зобов'язані підтверджувати заявлену вартість на підставі комерційних документів. У разі сумнівів митні органи можуть ініціювати коригування вартості й запитувати додаткові докази.

Сплата митних платежів, зокрема ввізного мита, податку на додану вартість та акцизу, супроводжується автоматизованими процедурами нарахування та інформування. Підприємства здійснюють оплату через банківські установи, а інформація про сплату передається до митної системи в електронному вигляді.

Для окремих товарів законодавство передбачає наявність дозволів і ліцензій, що видаються іншими органами влади (наприклад, МОЗ, Держпродспоживслужбою). Перевірка чинності таких документів здійснюється митницею через електронні реєстри.

Завершальний етап — пост-митний контроль (ПМК), який охоплює перевірку митних декларацій у межах п'ятирічного строку. Комунікація в межах ПМК реалізується через запити щодо надання фінансових та митних документів, пояснень, тощо. [45]

Канали взаємодії. У сучасних умовах основна частина комунікації між суб'єктами ЗЕД та митними органами здійснюється через цифрові платформи, зокрема:

1. «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» — національна платформа, яка забезпечує подання електронних документів, моніторинг статусу процедур, взаємодію з державними органами.
2. Особистий кабінет учасника ЗЕД — інструмент доступу до інформації щодо декларацій, повідомлень, результатів митного оформлення.

3. CDS (Customs Decisions System) — система, що забезпечує управління митними рішеннями (зокрема авторизація АЕО, застосування спрощень).
4. NCTS (New Computerized Transit System) — міжнародна система спільного транзиту, яка використовується для швидкого обміну інформацією між митницями країн-учасниць.

До традиційних каналів комунікації належать офіційний вебсайт Державної митної служби України (ДМСУ), електронна пошта, телефонні консультації та безпосереднє звернення до митних підрозділів. [21]

Важливу роль відіграють митні брокери, яких, за статистикою, використовують близько 69 % підприємств. Це зумовлено складністю митного законодавства та процедур, які потребують професійних знань і досвіду.

Щодо зворотного зв'язку, то він реалізується через:

- 1) офіційні письмові звернення;
- 2) електронні сервіси скарг, зокрема платформа «Пульс» ДМСУ;
- 3) представлення інтересів бізнесу через галузеві асоціації (наприклад, Європейську бізнес-асоціацію, Американську торговельну палату тощо).

Таким чином, сучасні канали комунікації в митній сфері базуються на електронних платформах, але при цьому зберігають потребу в традиційних і посередницьких формах взаємодії. Ефективна комунікація між усіма учасниками процесу є критично важливою для прозорості, швидкості та законності зовнішньоекономічної діяльності. [33]

Незважаючи на принцип "єдиного вікна", існує кілька окремих цифрових систем, що може ускладнювати взаємодію. Комунікація з боку митниці переважно реактивна, бракує проактивного інформування. Спеціалізовані програми (АЕО, NCTS) передбачають особливі режими комунікації. [55]

Ключові проблеми у комунікації:

1. Спори щодо митної вартості. Необґрунтовані коригування, витребування зайвих документів, непрозорість методів.
2. Класифікація товарів (УКТ ЗЕД). Непослідовність рішень, недостатнє обґрунтування.

3. Затримки та непередбачуваність. Пов'язані зі спорами, контролюми, чергами.
4. Недостатня прозорість та доступність інформації.
5. Складність вирішення спорів та оскарження рішень.
6. Адміністративний тягар та надмірні вимоги до документації.
7. Неспівмірність штрафів тяжкості порушень.
8. Проблеми з окремими підрозділами (відділ митної вартості, Держпродспоживслужба). [13]
9. Неправомірне втручання інших правоохоронних органів.

Іноді бізнес свідомо сплачує некоректно нараховані платежі, щоб прискорити випуск товару, плануючи оскарження пізніше, що свідчить про неефективність механізмів вирішення розбіжностей на етапі оформлення.

Системні чинники проблем:

- 1) Законодавчі прогалини та неоднозначність.
- 2) Корупція та "сірі" схеми (збитки бюджету 120-150 млрд грн/рік).
- 3) Бюрократія та неефективність процесів.
- 4) Обмеженість ресурсів митниці.

Існує розрив між звітами митниці про реформи та їх сприйняттям бізнесом.[19]

Цифровізація митних процесів:

- 1) "Єдине вікно для міжнародної торгівлі". Спрощення ЗЕД, оперативний обмін інформацією. Включає онлайн-реєстрацію, подання декларацій, відстеження статусів. Оцінка бізнесом неоднозначна (45% "добре", 12% "дуже добре", 33% "задовільно", 10% "негативно"), нарікання на взаємодію з Держпродспоживслужбою та відділом митної вартості. [46]
- 2) Система по роботі з рішеннями митних органів (CDS). Аналог європейської системи для електронного оформлення митних авторизацій (АЕО, спрощення, дозволи на митну діяльність тощо). Впроваджується поетапно, доступ через "Єдине вікно". [36]

- 3) Нова комп'ютеризована транзитна система (NCTS). Для процедури спільного транзиту, електронний обмін даними, стандартизація та прискорення. Успішний приклад цифровізації.
- 4) Новітні технології. Використання ІІІ в управлінні ризиками, аналіз даних. Потенціал для оптимізації перевірок, автоматизації, проактивних консультацій.
- 5) Виклики цифровізації. Необхідність навчання користувачів (бізнесу та митників), забезпечення інтеграції систем, захист даних при їх відкритості.

Міжнародний досвід та стандарти:

- 1) Всесвітня митна організація (ВМО). Просуває партнерство митниці та бізнесу (довіра, повага, відкритість, співпраця). Переваги: ефективність контролю, прискорення оформлення, зниження витрат.
- 2) Угода СОТ про спрощення процедур торгівлі (УСПТ). Вимагає прозорості (публікація інформації, контактні пункти), консультацій з бізнесом, спрощення процедур ("єдине вікно", АЕО), митного співробітництва.
- 3) Європейський Союз (ЄС). Митний кодекс Союзу (УСС), спрощення законодавства, ризик-орієнтований контроль, цифровізація (безпаперове середовище), діалог з бізнесом, програма АЕО, навчання. [7]
- 4) Загальні принципи. Прозорість, спрощення, ризик-орієнтований контроль, цифровізація, партнерство з бізнесом. Це орієнтир для України.

Рекомендації щодо вдосконалення комунікації:

1. Розвиток цифрових інструментів:
 - a) Створити єдиний інтуїтивний інтерфейс "Єдиного вікна" з безшовним доступом до всіх модулів.
 - b) Забезпечити повну технічну інтеграцію всіх систем (ЄВ, CDS, NCTS, АСМО "Інспектор", системи інших органів).
 - c) Розширити проактивні функції платформ (персоналізовані сповіщення, підказки, ІІІ для чат-ботів).

d) Створити комплексну систему підтримки користувачів (посібники, helpdesk, навчання). [41]

2. Підвищення прозорості та передбачуваності:

a) Опублікувати чіткі Стандартні операційні процедури (СОП) для ключових процесів (митна вартість, класифікація).

b) Запровадити обов'язкові письмові обґрунтування рішень митниці, що негативно впливають на бізнес.

c) Впровадити та дотримуватися Угод про рівень обслуговування (SLAs) з чіткими термінами.

d) Удосконалити механізм попередніх рішень щодо класифікації та походження. [39]

3. Побудова партнерських відносин:

a) Створити регулярні консультаційні форуми з бізнесом.

b) Запровадити формалізовані механізми зворотного зв'язку та демонструвати його врахування.

c) Створювати спільні робочі групи для вирішення конкретних проблем.

d) Активно розвивати програму АЕО, забезпечуючи реальні переваги.

4. Оптимізація процедур та зменшення бюрократії:

a) Використати розробку нового Митного кодексу для усунення надлишкових процедур та двозначностей.

b) Посилити ефективність системи управління ризиками, мінімізуючи перевірки для сумлінних підприємств.

c) Оптимізувати комунікацію між держорганами в рамках "Єдиного вікна".

d) Забезпечити пропорційність санкцій, дозволити самостійне виправлення незначних помилок. [34]

5. Підвищення кваліфікації та обізнаності:

a) Впровадити регулярне навчання для митників (комунікаційні навички, клієнтоорієнтованість, етика).

b) Розробити навчальні програми для бізнесу та брокерів (процедури, цифрові платформи).

с) Організовувати спільні семінари митників та бізнесу.

Покращення комунікації між митницею та бізнесом є стратегічно необхідним для економічного зростання України та її євроінтеграції. Це вимагає продовження реформ з акцентом на інтегровані цифрові рішення, прозорість, та головне – перехід до моделі справжнього партнерства. Новий Митний кодекс на основі законодавства ЄС надає унікальну можливість закласти фундамент для ефективної співпраці, сприяючи легальній, швидкій та безпечній міжнародній торгівлі. [14]

ВИСНОВОКИ

Проведене дослідження засвідчило, що в умовах трансформації митного регулювання комунікаційні процеси підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), потребують системної оцінки та вдосконалення. Зміни, пов'язані з євроінтеграційним курсом України, впровадженням NCTS, інституту АЕО та нових цифрових платформ, кардинально змінюють способи взаємодії між бізнесом, митними органами та логістичними партнерами. Ефективна комунікація в таких умовах стає критичним фактором, що впливає не лише на швидкість митного оформлення, але й на загальну ефективність ЗЕД, мінімізацію ризиків, збереження конкурентних переваг та дотримання вимог міжнародного законодавства. [33]

Було доведено, що сучасні підприємства ЗЕД повинні впроваджувати гнучкі комунікаційні стратегії, які поєднують елементи стандартизації, локалізації та глокалізації залежно від специфіки ринку. Успішна зовнішньоекономічна діяльність базується на здатності підприємства забезпечити високий рівень міжкультурної компетентності, ефективну взаємодію з державними структурами, прозорість бізнес-процесів та відповідність цифровим вимогам, зокрема щодо кібербезпеки, захисту даних та інтеграції інформаційних систем (CRM, ERP, митні платформи). [34]

Також підкреслено, що внутрішня організація управління ЗЕД (через відділ або зовнішньоторговельну фірму), вибір ефективної структури, налагодження зворотного зв'язку та контроль ризиків є вирішальними для функціонування компанії в міжнародному середовищі. Особливої уваги потребує оцінка ефективності комунікації через використання KPI, експертних методів, аналізу конкретних угод та показників результативності. [45]

Ефективна комунікація між бізнесом та митними органами є ключовою умовою для розвитку зовнішньоекономічної діяльності України, зміцнення її конкурентоспроможності та інтеграції у європейський простір. Незважаючи на значні зусилля з цифровізації та реформування митної системи, залишаються системні бар'єри – законодавча невизначеність, бюрократія, низька прозорість,

фрагментованість цифрових платформ та обмежена проактивність з боку митниці. Для подолання цих проблем необхідне комплексне вдосконалення: інтеграція цифрових систем, прозорі та передбачувані правила, розвиток партнерських відносин з бізнесом, спрощення процедур, а також підвищення компетентності усіх учасників процесу.

Отже, для українських підприємств ЗЕД в умовах змін митного регулювання актуальним є створення комплексної, технологічно підготовленої та культурно адаптованої комунікаційної системи, яка дозволить забезпечити стабільний розвиток, мінімізувати бар'єри, використати нові можливості міжнародного партнерства та відповідати стандартам європейського простору. [3]

ДОДАТКИ

Ключові Показники Ефективності (KPI) для Управління ЗЕД

Категорія	KPI (Приклади з джерел)	Опис / Формула (де доступно)	Орієнтир / Ціль (де доступно)
Фінансові	Валова рентабельність (Gross Profit Margin)	$(\text{Виручка} - \text{Собівартість проданих товарів}) / \text{Виручка} * 100$	20-40% (залежно від галузі), >30%
	Чиста рентабельність (Net Profit Margin)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) * 100$	10-20%
	Рентабельність інвестицій (ROI)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Вартість інвестицій}) * 100$	>15%
	Вартість залучення клієнта (CAC)	$\frac{\text{Загальні витрати на маркетинг і продаж}}{\text{Кількість нових клієнтів}}$	<20% від LTV (Customer Lifetime Value)
	Валютна ефективність експорту/імпорту	Відношення виручки/вартості в ін. валюті (перерахованої в нац. валюту) до витрат/вартості в нац. валюті	Порівняння з валютним курсом
	Абсолютна ефективність експорту/імпорту	$\frac{\text{Показники рентабельності експортних/імпортних операцій (напр., (Надходження - Витрати) / Витрати)}}{}$	>1 (для експорту)

Продовження додатку А

	Економічний ефект від експорту/імпорту (Прибуток) від експорту/імпорту	Надходження від експорту - Повні витрати на експорт; Вартість імпорту на внутр. ринку - Витрати на імпорт	Максимізація
	Витрати на відвантаження / замовлення (Shipping Cost Per Shipment / Order)	Загальні витрати на доставку / Кількість відвантажень (замовлень)	<5% від вартості замовлення; \$5-\$10 (залежно від регіону)
	Операційний коефіцієнт (Operating Ratio)	Операційні витрати / Операційні доходи	Мінімізація
	Період обороту дебіторської заборгованості (DSO)	Середня дебіторська заборгованість / (Виручка / Кількість днів)	Мінімізація
Ринкові / Клієнтські	Зростання частки ринку (Market Share Growth)	Зміна частки ринку за період	Позитивна динаміка
	Задоволеність клієнтів (Customer Satisfaction Score / CSAT)	Відсоток позитивних відгуків / оцінок	>85-90%
	Точність замовлень (Order Accuracy Rate)	Кількість точно виконаних замовлень / Загальна кількість замовлень * 100	Високий відсоток

Продовження додатку А

	Показник ідеального замовлення (Perfect Order Rate)	Кількість замовлень, доставлених без помилок, пошкоджень, затримок / Загальна кількість замовлень * 100	Максимізація
	Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score - NPS)	% Промоутерів - % Детракторів	Високий показник
	Аналіз ринків збуту	Оцінка ємності, структури, динаміки ринків	-
Операційні / Логістичні	Час циклу виконання замовлення (Order Fulfillment Cycle Time / Lead Time)	Час від отримання замовлення до доставки клієнту	3-5 днів (прискорені); 1-5 днів (залежно від логістики)
	Своєчасність доставки (On-Time Delivery Rate)	Кількість своєчасно доставлених замовлень / Загальна кількість замовлень * 100	≥ 95%
	Оборотність запасів (Inventory Turnover Ratio)	Собівартість проданих товарів / Середня вартість запасів	6-10 (залежно від галузі)
	Співвідношення запасів до продажів (Inventory to Sales Ratio)	Середня вартість запасів / Чистий обсяг продажів	Моніторинг динаміки

	Витрати складування	на	Витрати на утримання складів	Мінімізація
--	------------------------	----	---------------------------------	-------------

Продовження додатку А

	Вартість транспортування	Загальні транспортні витрати / Дохід або обсяг	Мінімізація
	Використання потужностей (Capacity Utilization)	Фактичний випуск / Максимально можливий випуск * 100	Максимізація
	Кількість відвантажень (Number of Shipments)	Загальна кількість відвантажень за період	Моніторинг динаміки
	Вартість / Час комплектування та пакування (Pick and Pack Costs / Time)	Витрати / Час на комплектування та пакування замовлення	Мінімізація
Комплаєнс (Відповідність)	Рівень відповідності торговим правилам (Trade Compliance Rate)	Кількість відповідних відвантажень / Загальна кількість відвантажень * 100	>90%

	Час митного оформлення (Customs Clearance Time)	Час, необхідний для проходження митних процедур	24-48 годин
	Точність експортної/імпоротної документації (Documentation Accuracy)	Відсоток документів без помилок	>99%
	Своєчасність подання документів	Відсоток документів, поданих у встановлені терміни	Максимізація

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми зовнішньої політики України: навчальний посібник-хрестоматія / уклад. і коментар І. В. Артьомов, А. А. Артьомова. – Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2021. – 320 с. URL: <http://eurodev.uzhnu.edu.ua/images/files/pdf.pdf>
2. Аристов В. І., Шульц М. Комунікаційний менеджмент. – Київ: КНЕУ, 2020. – 328 с.
3. Барабанова А. Р. Облік і контроль в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : дипломна робота / Полтавський університет економіки і торгівлі, наук. керівник Н. В. Прохар. – Полтава, 2020. – 131 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9996/1/Barabanova_Anna_Ruslanivna-OA-61m-1.doc
4. Бережнюк І. Г. Митне регулювання України: національні та міжнародні аспекти: монографія. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2009. – 408 с.
5. Білорус О. Г., Лук'яненко Д. Г. Глобалізація і безпека розвитку: монографія. – Київ, 2006. – 421 с.
6. Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування: стан, проблеми та перспективи розвитку: матеріали XVIII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених / [відповід. за вип. : проф. Герасименко Т. О.]. – Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2023. – 204 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/LTEU-BUH-Zbirn_konf_XVIII_02.06.2023.pdf
7. Василенко Ю. Моделювання зовнішньоторговельної діяльності: досвід країн ЄС та особливості імплементації в Україні. // *Вісник ТАНГ*. – 2003. – № 18-1. – С. 26.
8. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук.

пр. / гол. ред. Н. І. Чухрай. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. – № 819. – 476 с. URL:

9. [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/8754/1/Вісник%20Львівська%20Політехніка%20\(Vis_819_Menegment\).pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/8754/1/Вісник%20Львівська%20Політехніка%20(Vis_819_Menegment).pdf)
10. Германюк Н. В. Роль комунікації в управлінні організаційним процесом // *Ефективна економіка*. – 2021. – № 10. – С. 75. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/75.pdf
11. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 5-те вид., перероб. та допов. – Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. – 410 с.
12. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні. // *Збірник наукових праць*. – Київ: ДУІКТ, 2022. – С. 110–118. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf
13. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. – Київ: ДУІКТ, 2021. – 164 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2196/view/2244>
14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
15. Загальний регламент захисту даних (GDPR) Європейського Союзу (EU) 2016/679. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX:32016R679>
16. Зозуляк О. І. Спадкове право: методичні вказівки для підготовки до семінарських занять (спеціальність «Правознавство»): для студентів денної форми навчання. – Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Юридичний інститут, 2017. – 26 с. URL: <https://kcp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/82/2019/04/МЕТОДИЧКА-Спадкове.doc>
17. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей міжнародної науково-практичної MicroCD-2024, 22–25 травня 2024 р. / за ред. проф. Є. Сокола. – Харків: НТУ «Х», 2024. – 1664 с. URL: <https://ndch.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zbirnik-tez-MicroCAD-2024.pdf>

18. Кознова О. Бізнес оцінив роботу митниці найкраще за останні 10 років. Think brave. URL: https://biz.ligazakon.net/news/235683_bznes-otsniv-robotu-mitnitsnaykrashche-za-ostann-10-roky
19. Коїш О. М., Мілько І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 183 с.
20. Коломієць Г., Волковський Є., Пислиця А. Ефективність митного посередництва: сучасні виклики та перспективи розвитку. // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4452>
21. Коюда О. П., Гриненко В. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства та адміністрування бізнес-структур: конспект лекцій. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. – 131 с.
22. Кривіцька В. В. Організація комунікаційного процесу на підприємстві. // *Вісник Вінницького національного технічного університету*. – 2018. – № 6. – С. 89–94. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21141/3896.pdf>
23. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ... канд. екон. наук / Державний університет телекомунікацій. – Київ, 2021. – 353 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1537_91584165.pdf
24. Mamaevazed. Лекція №1: Особливості обліку зовнішньо[економічної діяльності]. URL: <https://mamaevazed.wordpress.com/2013/02/17/лекція-№1-особливості-обліку-зовнішнь/>
25. Медвідь Ю. О. Управління ризиками та аналіз діяльності суб'єктів ЗЕД митними органами країн ЄС. // *Наукові праці*. – 2022. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/7eda9791-6111-4e1e-ba47-022ec1636069>
26. Мезенцова Н. В. До питання теоретичного та нормативно-правового визначення зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної економічної діяльності на прикладі співробітництва у сфері подолання наслідків аварії на ЧАЕС // *Правове регулювання економіки*. – 2010. – № 10. – С. 331–341. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/93e7b20b-98f9-48ea-9cd0-2a1e81de494d/content>

27. Міжнародний менеджмент в умовах глобальних викликів: зб. наук. ст. студ. денної та заочної форм навч. / відп. ред. Т. М. Мельник. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 384 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/920db1bf792031fc38f6a200404ff964.pdf>
28. Митний кодекс України : Закон України від 13 березня 2012 року № 4495-VI. URL: <http://www.rada.gov.ua>
29. Молодіжний економічний вісник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, ФОП Лабуркіна Л. М., 2024. – № 3 (вересень). – 427 с. URL: <https://www.hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-3-2024.pdf>
30. Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця (НПК-2024) : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Суми, 5-6 грудня 2024 р. – Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2024. – 183 с. URL: https://sspu.edu.ua/images/2024/docs/nauka/konf/zbirnik_npk-2024_3f5ab.pdf
31. Нечаюк В. І. Комунікаційні процеси на підприємствах: теоретичні аспекти. // Туризмознавство. – 2021. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk123.htm
32. Нікішин В. Ю. Аналіз технічних рішень для побудови мережі IoT на підприємстві : дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра / КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ, 2021. – 55 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d5addce7-efac-4d3d-b3ea-c37bd34716b2/content>
33. Онищенко В. Декларація платника єдиного податку 3 групи юридичної особи [Електронний ресурс] / Віктор Онищенко // Головбух. – 2025. – 19 березня. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7195-deklaratsiya-dlya-dinopodatnika-3-grupi-yurosobi>
34. Павленко М. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств : курсова робота / ТНЕУ. – Тернопіль, 2023. – 45 с.

35. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. // *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. – 2020. – Т. 31 (70), № 3. – С. 88–92. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/b711a0b0-130b-443c-a5e3-b15ce8292168/content>
36. Пархуць Є. Д. Світове господарство і міжнародні економічні відносини // *Бізнес-економічні студії*. – 2024. – Вип. 87. – С. 75–79. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.87-12>
37. Пісьмаченко Л. М. Державне управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні: регулювання та контроль: монографія. – Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2008. – 366 с. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6071/1/10.03.2014.pdf>
38. Порівняльна оцінка систем управління ЗЕД підприємств: монографія / за ред. В. О. Вишневського. – Київ: НАУ, 2020. – 198 с.
39. Почапська Ю. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств переробної промисловості в умовах воєнного стану : магістер. робота / ВНТУ. – Вінниця, 2023. – 112 с.
40. Приймаченко О. В. Митна політика держави та її реалізація митними органами: монографія. – Дніпро: УМСФ, 2019. – 312 с.
41. Про деякі питання авторизованих економічних операторів : постанова КМУ від 17 червня 2020 р. № 419. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2020-%D0%BF#Text>
42. Самофалов Д. О. Формування моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні охороною здоров'я в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. – 327 с.
43. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. // *Галицький економічний вісник*. – 2014. – Т. 46, № 3. – С. 113–121. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5349/2/GEB_2014v46n3_Antonina_Sviderska-The concept and 113-121.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5349/2/GEB_2014v46n3_Antonina_Sviderska-The%20concept%20and%20113-121.pdf)

44. Сікірда Ю. В., Залевський А. В., Чорногор Н. О. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. – Харків: СФА, 2021. – 128 с. URL: https://dspace.sfa.org.ua/bitstream/123456789/2380/1/Sikirda_Informatsiini%20systemy_NP.pdf
45. Сухарський В. С., Сухарський В. В., Охота В. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика. – Тернопіль: Астон, 2005. – 464 с.
46. Тищенко В. Ф., Остапенко В. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності та митної справи. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 328 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28182>
47. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, включаючи ПВЗВТ. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A22014A0529\(01](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=CELEX%3A22014A0529(01)
48. Учасники проєктів Вікімедіа. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка
49. Фостолович В. А., Гуртовий Ю. А., Фостолович Р. С. Комунікаційні процеси в підприємствах сфери гостинності в умовах цифровізації. // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 39. – С. 120–126. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3769/3690>
50. Хоменко Т. Ю., Круш П. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління ЗЕД. // КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2017. – С. 123–129. URL: <https://ela.kpi.ua/items/e04d4810-746e-4da6-bb04-d1e120bf5c20>
51. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. – Тернопіль, 2017. – 137 с.
52. Шматковська Т. О. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в професійній діяльності. // *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. – 2021. – № 11(3). URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-11-3-2021/suchasni-informatsiyni-ta-komunikatsiyni-tekhnologiyi-v-profesiyniy-diialnosti> (дата звернення: 13.05.2025).

53. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2678> (дата звернення: 13.05.2025).
54. Юридичний науковий електронний журнал [Електронне наукове фахове видання]. – Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2025. – № 2. – 579 с. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2025/2_2025.pdf
55. Яковенко О. В. Теоретичні основи аналізу зовнішньоекономічної діяльності митними органами. // Наукові праці. – 2021. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/b166458a-46ba-43a0-b6f2-7766108bf59e>
56. Global Trade Solutions Section Trade Division. 2021. URL: <https://www.comcec.org/wp-content/uploads/2021/07/UNECE-tom.pdf>
57. KPI Examples For Wholesale Trade. Wholesale KPIs & Metrics. Spider Strategies. URL: <https://www.spiderstrategies.com/kpi/industry/wholesale-trade/>
58. Lesli P. Handbook of Public Relations and Communications. – New York: McGraw-Hill, 2005. – 672 p.
59. Robbins S. P. Organizational Behavior. 17th ed. – New Jersey: Pearson Education, 2017. – 744 p.
60. What 5 Metrics Should You Track for Your International Trade Business? Business Plan Templates. URL: <https://businessplantemplates.com/blogs/metrics/international-trade>
61. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
62. URL: <https://mamaevazed.wordpress.com/2013/02/17/лекція-№1-особливості-обліку-зовнішнь/>