

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: **Цифрова трансформація державних органів: оцінка ефективності впровадження електронних сервісів у діяльність митниці**

Виконав: студент
групи ПУ24 -1м
Спеціальність 281
«Публічне управління та адміністрування»
Маснічук В.М.
Керівник к.держ.упр., доцент Шевченко Н.І

Рецензент: Начальника управління по роботі
з персоналом Південно-Східної митниці,
к.держ.упр. Ярова І.В.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Маснічук В.М.. Цифрова трансформація державних органів: оцінка ефективності впровадження електронних сервісів у діяльність митниці

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою дослідження є комплексна оцінка ефективності впровадження електронних сервісів у діяльності митниці та виявлення напрямів удосконалення цифрової трансформації митної системи.

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено цифрову трансформацію державних органів на прикладі митної служби України, означено інституційні і правові засади цифровізації публічної влади в Україні та здійснено оцінку ефективності впровадження електронних сервісів у діяльності митних органів. Проаналізовано нормативно-правові, організаційні й технологічні засади цифровізації митниці, рівень її цифрової зрілості та відповідність європейським практикам та практиці Всесвітньої митної організації. Визначено вплив електронних сервісів на підвищення прозорості митних процедур, прискорення товарообігу, зниження корупційних ризиків і покращення якості публічних послуг, окреслено пріоритетні напрями подальшого розвитку цифрових інструментів митного адміністрування. За результатами дослідження визначено напрями удосконалення та підвищення ефективності цифрової трансформації митних органів, серед яких подальша автоматизація митних процедур, інтеграція міжвідомчих інформаційних систем, розвиток цифрової культури та компетентностей електронних сервісів, підвищення цифрової компетентності кадрового складу, успішні кейси застосування ШІ на основі впровадження кращих світових практик діджиталізації публічного управління..

Ключові слова: цифрова трансформація, державне управління, електронні послуги, інформаційні технології, прозорість, електронна митниця, єдине вікно, діджиталізація

SUMMARY

Masnichuk V.M. Digital transformation of government authorities: assessment of the effectiveness of implementing electronic services in customs

Qualification work for the degree of Master of Special Education 281 "Public Management and Administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the study is to comprehensively assess the effectiveness of the implementation of electronic services in customs activities and identify areas for improving the digital transformation of the customs system.

The qualification work comprehensively researched the digital transformation of state bodies on the example of the customs service of Ukraine, defined the institutional and legal foundations of digitalization of public power in Ukraine, and evaluated the effectiveness of the implementation of electronic services in the activities of customs bodies. The regulatory, organizational, and technological foundations of customs digitization, the level of its digital maturity, and compliance with European and World Customs Organization practices were analyzed. The influence of electronic services on increasing the transparency of customs procedures, speeding up the circulation of goods, reducing corruption risks and improving the quality of public services was determined, and the priority directions for the further development of digital tools of customs administration were outlined. According to the results of the study, directions for improving and increasing the efficiency of the digital transformation of customs authorities were determined, including further automation of customs procedures, integration of interdepartmental information systems, development of digital culture and competencies of electronic services, improvement of

digital competence of personnel, successful cases of AI application based on the implementation of the best global practices of digitalization of public administration.

Keywords: digital transformation, public administration, electronic services, information technologies, transparency, electronic customs, single window, digitalization
Key words: mechanisms of state administration, tax debt, mechanisms of tax debt management, state regulation of tax debts, control, fiscal policy of the state.

Список публікацій здобувача

Маснічук В.М. Шевченко Н.І. Розвиток електронних сервісів та інформаційно-технічної інфраструктури митних органів України: Матер. V Міжнар. науково-практ. конф. International experience in scientific research. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2025. Pp. 538-541. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-international-experience-in-scientific-research-18-20-12-2025-chikago-ssha-arhiv>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ _____ управління _____
Кафедра _____ публічного управління та митного _____
адміністрування _____
Рівень вищої освіти _____ магістр _____
Спеціальність _____ 281 Публічне управління та _____
адміністрування _____
Освітня програма _____ Публічне управління та _____
адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління та
митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
" _____ " _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти**

_____ Маснічуку Валентину Миколайовичу _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Цифрова трансформація державних органів: оцінка
ефективності впровадження електронних сервісів у діяльність митниці _____

керівник роботи _____ к.держ. упр. Шевченко Н.І. _____,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ

від "24" листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру _____ 09 січня 2026 р. _____

3. Вихідні дані до роботи: Митний кодекс України, Законодавство України щодо цифрової трансформації діяльності митних органів, Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Державної митної служби України та її територіальних підрозділів, Положення про Єдину автоматизовану інформаційну систему митних органів, офіційні сайти державних органів та Державної митної служби України, монографії, статті у фахових періодичних виданнях на задану тематику.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Теоретико-методологічні основи цифрової трансформації державних органів. Аналіз та оцінка сучасного стану впровадження електронних сервісів у діяльність митних органів України. Напрями

удосконалення та підвищення ефективності цифрової трансформації митних органів

5. Перелік графічного матеріалу_ таблиці, рисунки, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 15 липня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	30.01.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 20.11.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 20.11.25	
	Написання вступу	до 25.11.25	
	Написання розділу 1	до 25.11.25	
	Написання розділу 2	до 05.12.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	
	Оформлення роботи	до 25.12.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.12.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 15.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 09.01.26	

Здобувач освіти

(підпис)

Маснічук В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Шевченко Н.І.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ	11
1.1. Сутність і принципи цифрової трансформації в державному управлінні	11
1.2. Державні електронні сервіси: класифікація, функції, вимоги до якості	19
1.3. Інституційні й правові засади цифровізації публічної влади в Україні	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ	30
2.1. Аналіз наявних електронних сервісів митниці	30
2.2. Оцінка рівня цифрової зрілості митних органів	37
2.3. Порівняння рівня цифровізації української митниці зі стандартами ЄС та WCO	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МИТНИХ ОРГАНІВ	48
3.1. Стратегічні напрями розвитку електронних сервісів митниці	48
3.2. Підвищення цифрової компетентності кадрового складу митних органів та ефективності цифрової трансформації	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	70

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- АСМО – автоматизована система митного оформлення.
- АСУР – автоматизована система управління ризиками
- API – Система взаємодії між комп’ютерними програмами (Application Programming Interface)
- ЄAIC - багатофункціональна інтегрована автоматизована система
- ЄBMT – Єдине вікно для міжнародної торгівлі
- ЄС – Європейський союз
- ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність
- МКУ – Митний кодекс України
- CDS – Системи прийняття митних рішень (Customs Decisions System)
- ІКТ – інформаційно-комунікаційних технологій
- ЦТ – цифрова трансформація
- WCO – Всесвітня митна організація
- NCTS – Нова комп’ютеризована транзитна система
- AES – Автоматизована система експорту
- UCC (МКС) – Митний кодекс Союзу (Регласмен ЄС №952/2013)

ВСТУП

Стрімкий розвиток цифрових технологій визначає нові підходи до функціонування державних інституцій, сприяючи підвищенню прозорості, оперативності та результативності їх діяльності. У сфері митної справи цифрова трансформація має особливе значення, адже митниця є одним із ключових елементів економічної безпеки, міжнародної торгівлі та державного контролю.

Перехід до електронних сервісів здатний мінімізувати бюрократичні бар'єри, знизити корупційні ризики, прискорити митні процедури та забезпечити ефективну взаємодію між державою, бізнесом і громадянами. Водночас цифровізація митних процесів супроводжується низкою викликів, пов'язаних із технічними, організаційними та нормативними аспектами впровадження сучасних ІТ-рішень. Це зумовлює актуальність аналізу ефективності цифрових сервісів, що застосовуються в діяльності митних органів України, та оцінки їх впливу на результативність державного управління.

Проблеми інформатизації, автоматизації та діджиталізації механізмів державно-управлінської діяльності є предметом дослідження багатьох науковців, практиків та фахівців, а саме: М. Засуха, А. Іщенко, І. Малий та інші. Питаннями створення сучасної митниці опікуються І. Бережнюк, П. Пашко, Л.Івашова, В.Ченцов та інші. Слід констатувати посилення інтересу науковців до проблематики автоматизації та цифровізації митних процедур, інноваційного розвитку митної політики на базі посилення рівня її інформатизації згідно із сучасним прагненням розвинених держав. Зокрема, окреслені аспекти досліджують у своїх наукових доробках такі вчені, як В.Борса, Ю.Голинський, Л. Кийда, М. Разумей, В.Угрин, В.Шокало та ін.

Поза увагою дослідників залишаються детермінанти спрощення та інформатизації митних процедур у контексті здійснення митного контролю.

Сьогодні перспективним є дослідження діджиталізації механізмів митного контролю з ефективним використанням функціоналу інформаційної платформи «електронна митниця» та імплементації в практичний аспект електронного сервісу «смарт-митниця».

Об'єктом дослідження виступає процес цифрової трансформації державних органів у системі публічного управління.

Предметом дослідження є електронні сервіси та цифрові інструменти, що застосовуються у діяльності митних органів України, а також механізми оцінки їх ефективності.

Метою дослідження є комплексна оцінка ефективності впровадження електронних сервісів у діяльності митниці та виявлення напрямів удосконалення цифрової трансформації митної системи.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- проаналізувати теоретичні засади цифрової трансформації в системі публічного управління;
- систематизувати державні електронні сервіси;
- визначити особливості цифровізації митних органів та розвиток електронних сервісів у цій сфері;
- дослідити чинну нормативно-правову базу, що регулює впровадження електронних сервісів у митній діяльності;
- провести аналіз наявних електронних сервісів митниці;
- здійснити оцінку ефективності функціонування електронних сервісів, що застосовуються митними органами України та рівня цифрової зрілості митних органів;
- порівняти рівень цифровізації української митниці зі стандартами ЄС та Всесвітньої митної організації;
- виявити ключові проблеми й бар'єри цифрової трансформації митниці;
- запропонувати напрями удосконалення та підвищення ефективності цифрової трансформації митних органів.

Методи дослідження ґрунтуються на поєднанні загальнонаукових і

спеціальних підходів, зокрема аналізу й синтезу, індукції та дедукції, системного підходу, структурно-функціонального аналізу, порівняльно-правового методу, статистичного аналізу, а також методів експертної оцінки та елементів моделювання.

Матеріали дослідження отримали апробацію на V Міжнародній науково-практичній конференції «International experience in scientific research» 18-20 грудня 2025 р.у м.Чикаго, США у вигляді тез доповіді «Розвиток електронних сервісів та інформаційно-технічної інфраструктури митних органів України».

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 63 сторінки. Список використаних джерел містить 88 найменувань, у тому числі 8 іноземною мовою. У роботі вміщено 8 рисунків та 5 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 6 сторінках додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

1.1. Сутність і принципи цифрової трансформації в державному управлінні

Цифрова трансформація є одним із ключових трендів сучасного публічного управління, що визначає здатність держави ефективно реагувати на виклики глобалізованого та технологічного світу. Вона виходить за межі простої інформатизації чи автоматизації процесів, являючи собою фундаментальну зміну в культурі, стратегії та операційній діяльності державних органів, зумовлену інтеграцією цифрових технологій в усі аспекти публічних послуг.

Розвиток національної економіки нині відбувається під потужним впливом всеосяжної цифрової експансії. Поширення новітніх інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) стимулює інноваційний розвиток усіх економічних суб'єктів, змушуючи їх трансформувати усталені моделі діяльності.

Для розкриття сутності «цифрової трансформації» першочергово необхідно проаналізувати зміст базових понять – трансформації та цифровізації.

Сучасні умови функціонування державних інституцій вимагають оптимізації внутрішніх та зовнішніх процесів, які характеризуються динамічністю та певним впливом. Зазначимо, що термін «цифровізація» вперше з'являється у 1971 році для пояснення концепції «цифровізація суспільства» (Р. Вочел). Другий етап розвитку цифровізації, а також розповсюдження таких понять, як «цифровізація», «діджиталізація», «Digital Economy» і «електронна економіка», розпочався у 1995 році. Даний етап був зумовлений глобальним

поширенням Інтернету та мобільного зв'язку. Перші визначення подібних понять були запропоновані канадським професором менеджменту Д. Топскоттом з Університету Торонто та американським вченим Н. Негропonte з Массачусетського технологічного інституту. Термін використовувався для опису переваг нової економіки, що з'явилася завдяки стрімкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, надаючи поняттю більш чіткого змісту. Третій етап цифровізації розпочався з 2018 року, коли зазначені категорії стали «невід'ємним елементом сучасного життя» [70].

Сьогодні інтерпретація дефініції «цифрова трансформація», її сутності та особливостей набуває дещо змінених акцентів, які відображають провідні фахові науковці, враховуючи глобальні пріоритети в світовому сприйнятті. Дві складові даного поняття є основою для подальшого розгляду.

Так, існує багато різних підходів до розгляду сутності трансформації. Представимо окремі з них:

1) трансформація – зміна, перетворення виду, форми, істотних властивостей і т. ін. чого-небудь [20];

2) трансформація є інтегрованим і множинним процесом, що складається зі значної кількості процесів різного рівня – трансформаційних процесів [25, с.39-40];

3) трансформація (від лат. *transformatio*–змінювати), на відміну від простої зміни елементів системи, означає такі перетворення системи, структури, форм і функцій, організації, відносин й інтересів, компонентів і параметрів, пропорцій і зв'язків, які спричиняють зміни цільової спрямованості дій економічних агентів і ролі того чи іншого сектору в національній економіці [2, с. 6].

Сьогодні питання конкретизації змісту категорії «цифровізація» є надактуальними та досить детально розглядаються в науковій літературі. В табл.1.1 представлено окремі концепції її розгляду.

Визначення сутності поняття «цифровізація» у підходах різних авторів

Автор(-и), джерело	Трактування
Руденко М. В. [61, с. 4-5]	засіб одержання очікуваного результату, який відповідає вимогам та потребам суспільства і влаштовує виробників та власників бізнесу щодо можливостей отримання високих прибутків ,
Руденко М. В. [61, с. 63]	процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських, та інших відносин всередині суспільства, зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості, яка викликана розвитком інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій
Маркевич К. [29]	одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищує якість та охоплення державних послуг, розширює спосіб співпраці людей, а також дає змогу скористатися більшим розмаїттям товарів за нижчими цінами
Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою[73]	впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн)
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [34]	насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір
Сидоренко С. В. [64, с. 34]	розробка, впровадження та розповсюдження новітніх цифрових технологій у всіх сферах буття сучасної людини в умовах глобалізації

Цифрова трансформація є ключовим і домінуючим трендом, який визначає сучасну траєкторію розвитку системи публічного управління та адміністрування. Попри значний обсяг наукових досліджень та розвідок, присвячених цифровізації та ЦТ, у науковому середовищі досі зберігається термінологічна варіативність та активний дискурс щодо чіткого трактування й розмежування цих понять.

Насамперед, слід відзначити, що цифрова трансформація державної служби є одним із провідних трендів, котрий визначає сучасний розвиток системи публічного управління та адміністрування. Незважаючи на значне

вивчення і представленість наукових розвідок щодо цифровізації та цифрової трансформації, досі існують різні трактування цих понять та активний науковий дискурс навколо цієї тематики [26, с. 55].

Так, С. Кух, використовуючи методи порівняльного аналізу та систематизації теоретичних, наукових і прикладних досліджень українських й іноземних вчених щодо теоретико-методологічних основ цифровізації та цифрової трансформації, приходять до висновку, що ці поняття є взаємопов'язаними між собою: «Цифровізація є більш узагальненим поняттям, що охоплює чимало методик, а цифрова трансформація – це процес, завдяки якому інституції, установи та організації з використанням цифрових технологій переходять на інший рівень не тільки виробництва, а й зв'язків між партнерами, працівниками, споживачами послуг[26, с. 55].

Підходи різних авторів до дефініції «цифрова трансформація» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Наукові підходи до визначення сутності категорії «цифрова трансформація»

Автор(-и), джерело	Трактування
1	2
Круглов В. [24]	Цифрова трансформація – організаційні чи суспільні зміни на основі впровадження цифрових технологій в усі аспекти взаємодії з людиною
Бречко О. [5]	Цифрова трансформація – це унікальний інструмент цифрової революції, за своєчасного і правильного використання якого вітчизняні підприємства зможуть відтворювати втрачені лідерські позиції в новій цифровій економіці.
Струтинська І.В. [67]	Цифрова трансформація – у широкому розумінні цей термін слід трактувати як, незворотний процес впровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом.
Марченко В. Б. [30]	Цифрова трансформація – політика і процес впливу держави на суспільство загалом, його інституції, апарат самої держави, економіку і бізнес із метою впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в їх життєдіяльність

1	2
Новак І. М. [37]	Цифрова трансформація – зміна культури та мислення організації при переході від традиційних процесів до цифрових технологій у внутрішній, орієнтований на персонал (employee-facing), і зовнішній, орієнтований на клієнта (customer-facing), функціях компанії, та дозволяє адаптувати організацію до швидкого розвитку технологій

Отже, аналіз результатів систематизації концепції розгляду сутності категорії «цифрова трансформація» дає підстави стверджувати про наявність різних підходів до розгляду її змісту. Проте загалом можливо виокремити такі її характерні риси:

1) цифрова трансформація – безперервний процес зміни окремих систем у результаті впливу на їх функціонування інформаційно-комунікаційних технологій;

2) цифрова трансформація можлива лише за наявності складного процесу створення та розвитку інноваційних інформаційних технологій;

3) цифрова трансформація може відбуватися виключно на основі залучення нових інформаційно-комунікаційних технологій, їх імпорту до різних суспільних систем;

4) цифрова трансформація – процес світового рівня і їй не притаманні кордони; проте при цьому, рівень впливу цифрових технологій на зміну різних систем можливо знизити штучним шляхом;

5) цифрова трансформація – процес об’єктивний і її розвиток не залежить від моделей поведінки окремих економічних систем (суб’єктів, країн і т. ін.);

6) цифрова трансформація – це також і результат впливу інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток окремих систем;

7) цифрова трансформація – це сукупність різних за своєю природою трансформаційних процесів, які в комплексі сприяють зміні моделі функціонування і розвитку окремих систем;

8) цифрова трансформація – процес зміни, який притаманний системам різних розмірів, типів та властивостей;

9) цифрова трансформація – результат впливу, який може бути як

позитивним, так і негативним, але в переважній більшості випадків є комплексним і йому притаманні як конструктивні, так і деструктивні наслідки тощо [80].

Сутність цифрової трансформації в державному управлінні полягає у використанні новітніх технологій (штучний інтелект, хмарні обчислення, Big Data, мобільні технології) для досягнення певних цілей, які відображено на рис.1.1.

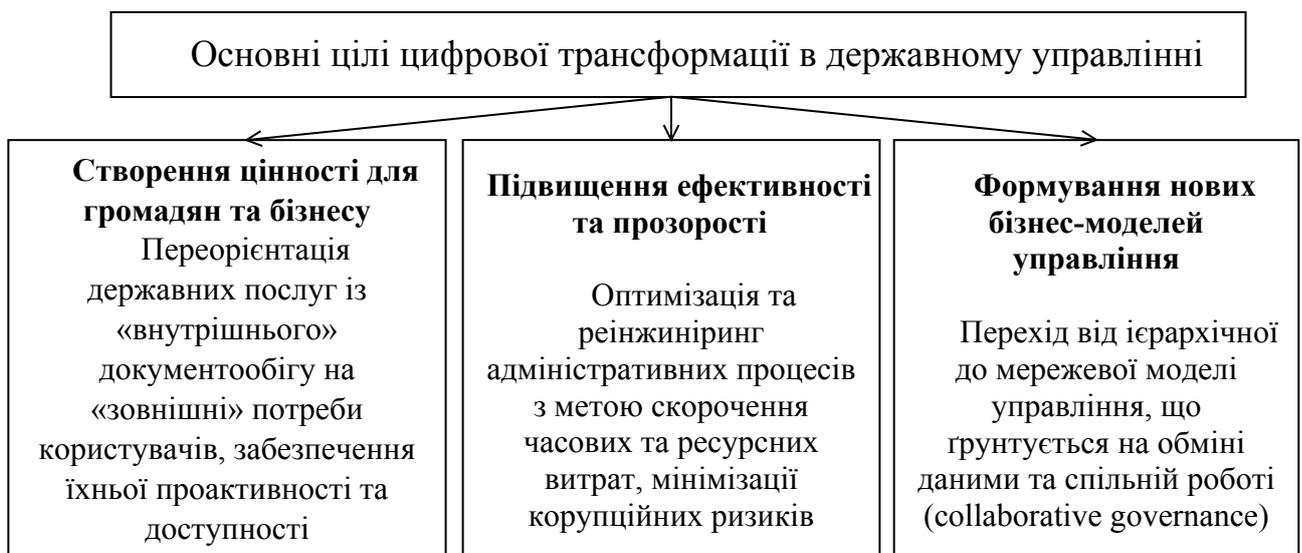


Рис.1.1. Основні цілі цифрової трансформації в державному управлінні

Джерело: створено автором на основі [11, 79]

Українські вчені, зокрема Дерев'янка О. В., наголошують, що ЦТ – це не просто впровадження комп'ютерів, а комплексний процес перетворення відносин між державою, громадянами та бізнесом на засадах цифровізації та людиноцентричності. [11, с.18]

До головних складових розвитку цифровізації публічного управління належать:

- застосування штучного інтелекту, щоб автоматизувати завдання, здійснювати аналіз інформації й ухвалювати рішення, що можуть передбачати такі приклади, як чат-боти й системи аналізу даних в автоматичному режимі;
- значна кількість інформації для збирання, аналізування й покращення

якості послуг і процесів ухвалення рішень у секторі публічного управління;

- здійснення переходу до хмарних сервісів з метою збереження й опрацювання інформації, щоб зменшити витрати й покращити результативність;

- оприлюднення відкритої інформації для покращення прозорості й залучення громадян до механізму ухвалення рішень;

- застосування датчиків й інших приладів Інтернету речей (IoT) орієнтоване на збирання інформації й автоматизацію процесів;

- електронна демократія як формат інтерактивної взаємодії влади й громадян під час прийняття рішень через електронні петиції, електронне голосування й громадські бюджети;

- використання технології блокчейн, що дає змогу створити належні умови для безпеки та недоторканості інформації, застосованої в галузі публічного управління, й дає нові змоги для того, щоб перевіряти справжність документів. [17]

Успішна цифрова трансформація державних органів має ґрунтуватися на низці ключових принципів, які забезпечують її системність, легітимність та результативність:

- ~ Принцип людиноцентричності (User-centricity): Послуги розробляються, виходячи з потреб кінцевого споживача (громадянина або бізнесу), а не зі структури державного органу. Це вимагає створення інтегрованих та проактивних сервісів [23, с.180].

- ~ Принцип «Digital by Default» (цифровий за замовчанням): Всі державні послуги мають бути доступні насамперед у цифровій формі. Фізична форма надання послуги розглядається як виняток або альтернатива для специфічних груп населення [36].

- ~ Принцип «Once Only» (єдиноразового подання): Інформація, яка вже була подана громадянином до одного державного органу, не повинна повторно вимагатися іншим державним органом. Це вимагає розвиненої системи інтероперабельності реєстрів та електронного обміну даними [79]

~ Принцип прозорості та відкритості: Використання технологій для публікації відкритих даних (Open Data) та забезпечення можливості громадського контролю за діяльністю органів влади, зокрема митниці.

~ Принцип безпеки (Security): Забезпечення високого рівня кіберзахисту інформаційно-комунікаційних систем, захист персональних даних відповідно до міжнародних та національних стандартів.

~ Принцип інноваційності та гнучкості (Agility): Державні органи повинні мати здатність швидко впроваджувати нові технології, постійно тестувати та вдосконалювати цифрові сервіси.

Втілення цих принципів вимагає не лише технологічних інвестицій, але й інституційних змін, включаючи оновлення кадрової політики та розвиток цифрової грамотності державних службовців.

Цифрові трансформації створюють умови для «стрибокподібного» розвитку, тобто переходу організацій, галузей і навіть суспільства та держави на якісно новий рівень, минаючи проміжні етапи еволюції. Для України такі трансформації є шансом прискорити модернізацію у багатьох секторах і відійти від моделі поступового «наздоганяючого» зростання.

У системі публічної влади цифрова трансформація постає як більш комплексний механізм, що приходить на зміну традиційному електронному врядуванню. У наукових джерелах підкреслюється, що впровадження сучасних цифрових технологій дає можливість державам, які розвиваються, швидко перейти від застарілої інфраструктури до інноваційних рішень. Якщо у країнах із розвинутою економікою нові технології поступово замінюють попередні, то країни, що розвиваються, часто мають можливість одразу переходити до найсучасніших рішень, оминаючи кілька поколінь технологій. Такий підхід забезпечує прискорений технологічний перехід і підвищення рівня соціально-економічного розвитку.

1.2. Державні електронні сервіси: класифікація, функції, вимоги до якості

Епоха інформаційних технологій спричинила революцію змін у різних сферах людської діяльності. Так, все більше, і більше державних закладів та служб впроваджують у свою діяльність ІТ-технології. Саме впровадження таких технологій в органи державного управління спричинило появу нових понять: електронного управління та електронних послуг.

В Україні поширеними є кілька термінів, таких як «державні електронні сервіси», «адміністративні послуги», «публічні послуги», «державні послуги», «муніципальні послуги» тощо.

За матеріалами з Вікіпедії (вільної енциклопедії) визначено, що електронний сервіс, е-сервіс (англ. e-service) - всі види послуг і сервісу, які надаються за допомогою електронних засобів (як приклад, за допомогою Інтернету) [6]

Загалом, як зазначає І.В. Клименко, під будь-якою послугою розуміється діяльність, спрямована на задоволення певних потреб людини [21, с. 14]. Під публічними послугами розуміють «послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні. Публічні послуги поділяються на державні та муніципальні залежно від суб'єкта, що їх надає. За змістом публічні послуги поділяють на: адміністративні, соціальні, житлово-комунальні, освітні, медичні тощо. Відтак, адміністративні послуги є важливою складовою публічних послуг, що можуть надаватися як на державному, так і на муніципальному рівнях» [76]. Варто зазначити, що термін «публічні послуги» є значно ширшим ніж «державні послуги», оскільки їх можуть надавати структури як державної, так і приватної форми власності.

Що стосується поняття електронних послуг, то за останні десятиліття виникло чимало його визначень. У загальному значенні електронну послугу можна розуміти як послугу, що надається через електронну мережу, на приклад

Інтернет [85]. У межах нашого дослідження електронні послуги є формою надання публічних послуг. Основною ознакою електронних публічних послуг є використання при їх наданні інформаційнокомунікаційних засобів.

Поняття електронної послуги в Україні визначено в Законі «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» – це будь-яка послуга, що надається через інформаційно-телекомунікаційну систему [50].

Класифікацію електронних послуг у діяльності органів державної влади надано на рис. 1.2.



Рис 1.2. Класифікації електронних послуг у діяльності органів державної влади.

Джерело: складено автором

Згідно з «Порядком надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» розрізняють чотири види електронного подання інформаційної послуги [47]:

- інформування (надання безпосередньо інформації про державні (адміністративні) послуги);
- одностороння взаємодія (забезпечена можливість користувачу отримати електронну форму документа);
- двостороння взаємодія (забезпечена можливість обробки електронної форми документа, включаючи ідентифікацію);

– проведення трансакцій (електронна реалізація можливостей прийняття рішень та їх доставка).

За сферою діяльності електронні послуги поділяються:

- послуги інформаційного характеру;
- послуги консультаційного характеру;
- послуги з підготовки політичних рішень або законів;
- послуги із взаємодії між установами та організаціями;
- послуги з надання допомоги та сприяння;
- послуги обслуговування державного замовлення;
- послуги з реалізації функцій нагляду та контролю з боку державних відомств.

За суб'єктом видання послуги поділяються на ті, які надаються ЦОВВ та їх підприємствами, місцевими органами державної влади, органами місцевого самоврядування та бізнес-організаціями.

За споживачами: електронні послуги для публічних органів влади, громадян та бізнесових організацій B2B (Business-to-Business, Бізнес-бізнес); B2C (Business-to-Citizens, Бізнес-громадянин); G2B (Government-to-Business, Уряд-бізнес); G2C (Government-to-Citizens, Уряд-громадяни); G2G (Government-toGovernment, Уряд-уряд); C2C (Citizens-to-Citizens, Громадянин-громадянин) [70]:

~ G2C (government-to-citizen) – послуги від держави до громадян (наприклад, оформлення документів, надання довідок, звернення до держструктур онлайн). [65]

~ G2B (government-to-business) – послуги для бізнес-сектору (державні ліцензії, дозволи, податкові або митні сервіси, реєстрація підприємств тощо). [65]

~ G2G (government-to-government) – внутрішні послуги й обмін інформацією між державними або муніципальними органами (автоматизований документообіг, координація, обмін базами даних, спільні інформаційні системи) [65]

За місцем отримання з точки зору клієнта послуги поділяються на послуги, що надає державний орган, «єдине вікно» чи портал органу влади.

За рівнями інтеграції та автоматизації: від простих веб-сайтів із інформацією і формами до повністю інтегрованих систем з автоматичним документообігом, ідентифікацією, обробкою запитів, внутрішніми базами, аналітикою, взаємодією між різними органами влади

Державні е-сервіси виконують низку ключових функцій у системі публічного управління та надання адміністративних послуг, а саме:

Надання адміністративних послуг онлайн (оформлення документів, заяв, дозвільних процедур, звернень громадян чи бізнесу, реєстрацій, сертифікацій тощо, що зменшує потребу у фізичних візитах до органів влади.[34]

Інформування населення і бізнесу - публікація актуальної інформації про послуги, процедури, нормативну базу, інструкції, шаблони документів, довідки, статуси запитів. Така функція сприяє прозорості та рівному доступу до інформації. [34]

Забезпечення взаємодії між державними органами – обмін даними, внутрішні процедури, автоматизовані документообіги, координація дій, що потребують мультиорганної участі. Це підвищує ефективність управління та зменшує дублювання процесів. [34]

Гарантування рівного доступу до послуг – дати змогу отримувати послуги незалежно від місця проживання чи географічного розташування, зменшити адміністративні та часові бар'єри, сприяти справедливості у доступі до державних благ. [34]

Підвищення ефективності, прозорості і підзвітності влади - через скорочення корупційних ризиків, оптимізацію ресурсів, зменшення паперового документообігу, підвищення швидкості обробки запитів, зручності та прозорості процедур. [34]

Забезпечення прав і свобод громадян та їх взаємодії з державою - електронні сервіси стають інструментом реалізації права на отримання державних послуг, доступ до інформації, справедливе обслуговування без

необґрунтованих перешкод.

Для того щоб е-сервіси справді виконували свої функції та приносили заявлену користь, необхідно дотримання певних вимог до їх якості (рис 1.3)

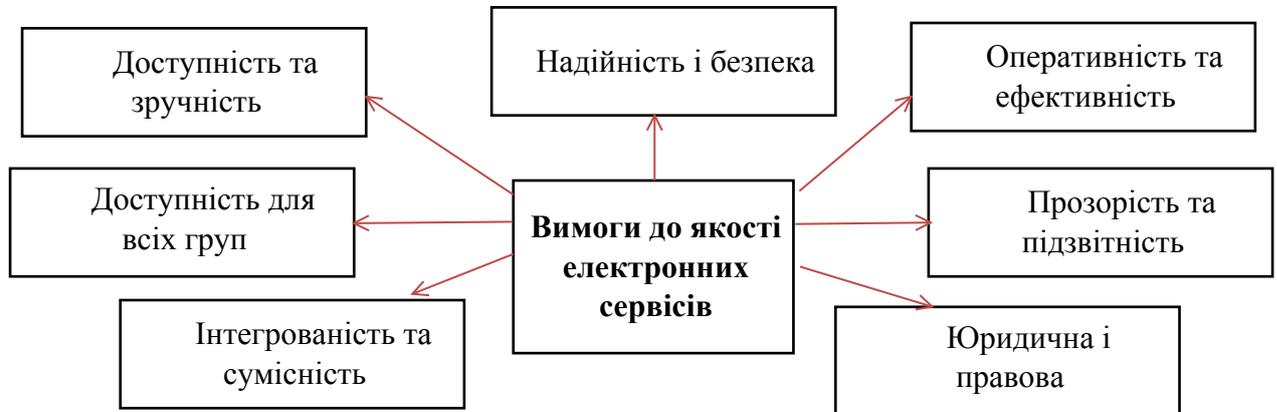


Рис 1.3. Вимоги до якості е-сервісів

Джерело: створено автором

У контексті України, законодавча база та стандарти для забезпечення якості електронних державних послуг передбачають, зокрема, нормативні акти, які регулюють електронні документи, довірчі послуги, захист інформації та електронну взаємодію державних органів.

Функції е-сервісів (від надання адміністративних послуг до забезпечення прозорості і підзвітності) визначають їх ключову роль у трансформації державного управління, підвищенні ефективності, зменшенні бюрократії, розширенні доступу до послуг.

Вимоги до якості гарантують, що сервіси не просто існують, а є дієвими, безпечними, корисними і доступними. Успішне дотримання цих вимог визначає довіру користувачів до державних онлайн-послуг та їх активне використання.

Тому при аналізі або розробці е-сервісів держави (зокрема, у митній сфері або публічному управлінні) важливо враховувати як класифікацію і функції, так і чіткі критерії якості – це запорука ефективної цифрової трансформації.

1.3. Інституційні й правові засади цифровізації публічної влади в Україні

Глобалізація, цифровізація та інформаційна експансія перетворились у рушійну силу трансформації всіх видів людської діяльності, інституційних змін у публічному управлінні. Водночас використання інформаційно-комп'ютерних технологій в господарській практиці веде до руйнації ієрархічних систем в управлінні, до ускладнення діяльності приватних компаній та реалізації функцій держави. Опанування цифровими технологіями передбачає не тільки відповідну цифрову кваліфікацію а й набуття навичок працювати в команді, прояву таланту, відповідного рівня культури та соціальної адаптації до нових інститутів управління. Не тільки перед державою, а й перед бізнесом, постало завдання навчити членів суспільства користуватися цифровими ресурсами. Інституціональний підхід передбачає розгляд інформаційного суспільства та держави не як раз і назавжди статичної системи, а як живий організм, що постійно трансформується. Українське суспільство саме тепер і переживає цей момент трансформації.[28]

У процесі цифрової трансформації відбувається не лише зміна економіки, але і інституційної системи управління нею. Процеси діджиталізації охоплюють інституційну систему, удосконалюють і видозмінюють її. Саме цей всеохоплюючий вплив цифровізації є однією з основних особливостей сучасних перетворень у системі національного господарства та управління його розвитком. Процеси діджиталізації і автоматизації є глобальним і всеохоплюючими. Згідно прогнозів у найближче десятиріччя, вони поширяться на 50% всіх організаційноуправлінських операцій [42]

Цифровізація публічної влади в Україні реалізується через мережу державних інституцій і платформ, що координують розроблення політики, впровадження електронних послуг і забезпечення технічних стандартів.

На національному рівні в Україні утворений профільний керівний орган – Міністерство цифрової трансформації України [40], завданнями якого, окрім

іншого, є і «реалізація державної політики: у сферах... цифрової економіки, цифрових інновацій, ... електронної комерції та бізнесу; ... у сфері розвитку ІТ-індустрії» [43], тобто у тих сферах, які стосуються цифрової трансформації економіки. Водночас, для Мінцифри це є лише однією з сфер впливу. Масштабування процесів цифровізації економіки та підвищення керованості цих процесів вимагає подальшого розвитку системи інституційного управління цими процесами, утворення міжвідомчих систем управління, а також інтеграції науки, бізнесу і влади для забезпечення найбільш високого результату процесу цифрових трансформацій.

На означене міністерство покладено відповідальність щодо цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян. Уряд України за останні два роки проводить активну політику щодо розвитку цифрової інфраструктури: створено портал і додаток «Дія»; реалізуються проекти «Дія.Цифрова освіта»; «Дія.Бізнес»; «Безпека дітей в інтернеті»; «eРезиденство»; «Дія.City»; «Євроінтеграція» та інші. Платформа «Дія» надає змогу керувати своїми документами, котрі посвідчують особу в онлайн режимі, користуватись публічними послугами, організовувати онлайн-курси для підвищення грамотності батьків та вчителів у цифрових навичках. Цифровізація це і дистанційне місце роботи для людей, які хочуть бути реалізовані в певних галузях і бути корисними, але в міру тих чи інших фізичних особливостей не могли цього раніше робити [28].

Одночасно Кабінет Міністрів та центральні відомства затверджують ключові нормативні акти та стратегічні документи, що визначають напрями та стандарти цифрових перетворень.

Інтеграція науки і управління, впровадження нових механізмів ухвалення та реалізації управлінських рішень у сфері цифровізації економіки. Цифрові інновації вимагають експертної підтримки, яку здатні забезпечити наукові установи і організації. В умовах нестабільності та зростаючих викликів, компетенцій керуючої підсистеми може виявитися недостатньо для прийняття

стратегічних рішень, що зумовлює використання наукових підходів, методичних інструментів, залучення дослідників до процесів управління змінами. Інтеграція науки і управління у різноманітних формах (експертні ради, наукові центри та ін.) є необхідною умовою успішного виконання завдань інституційного управління цифровими трансформаціями економіки [\[Под'я\]](#)

У практичній площині ключовими компонентами інституційної інфраструктури є: Єдиний державний веб-портал електронних послуг (платформа «Дія»), національні реєстри й платформи для надання адміністративних послуг (наприклад, Національна веб-платформа центрів надання адмінпослуг), а також органи, відповідальні за безпеку та захист інформації. Ці елементи створюють техніко-організаційну основу для електронного взаємодії між громадянами, бізнесом та державною владою [16]

Серед державних органів, що відносяться до інституційної системи слід відносити також:

- Державне агентство з питань електронного урядування, яке сприяє впровадженню електронних послуг;
- Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), що забезпечує цифровізацію процесів у сфері доброчесності.
- Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації (Держспецзв'язку), яке відповідає за кібербезпеку.

Законодавча база є ключовою передумовою цифрової трансформації державного управління в Україні, оскільки вона створює правові рамки для впровадження цифрових технологій у діяльність державних органів та надання послуг громадянам. Правове забезпечення цифровізації формується на основі комплексу нормативних актів, які визначають електронну ідентифікацію, довірчі послуги, правовий статус електронних документів, порядок надання електронних послуг та принципи міжвідомчої взаємодії.

Конституція України гарантує право на доступ до публічної інформації (ст. 40, 50) та сприяє електронному урядуванню.

Детальніше кілька основних законодавчих актів, які сприяли цифровізації

надано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні законодавчі акти, що сприяли цифровізації

Законодавчий акт	Рік прийняття	Основний зміст і значення
Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»	2017	Встановлює правові та організаційні засади надання довірчих послуг, електронної ідентифікації і підтверджує юридичну силу електронних підписів і кваліфікованих довірчих послуг. Це створює підґрунтя для легітимності електронних транзакцій між користувачами та органами влади. Закон забезпечує правове підґрунтя для застосування електронного підпису в різних сферах життя (державні та комерційні послуги), а також регулює використання електронної ідентифікації для доступу до електронних послуг, зокрема через портал «Дія».
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України і суміжні стратегічні документи	2018	Визначають пріоритети цифрової трансформації, завдання щодо розбудови інфраструктури, стандартизації та інтеграції з європейським цифровим простором.
Закон України «Про захист персональних даних»	2010	Забезпечує правову основу для захисту персональних даних громадян, що особливо актуально у процесі цифровізації. Закон регулює збір, зберігання та обробку персональних даних фізичних осіб, забезпечуючи їх конфіденційність і безпеку
Закон України «Про доступ до публічної інформації».	2011	Забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень і створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації
Закон України «Про електронні комунікації»	2020	Визначає правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами.

До правового комплексу, що сприяє цифровізації відносимо також нормативні акти щодо функціонування Єдиного державного веб-порталу електронних послуг (регламентація роботи платформи «Дія»), які регулюють правовий статус порталу як механізму доступу громадян і бізнесу до електронних послуг та інформації.

Постійну роль відіграють акти Кабінету Міністрів і підзаконні акти

Мінцифри, що визначають технічні вимоги до реєстрів, профілі безпеки публічних реєстрів, порядок взаємодії держреєстрів та критерії для надання хмарних/центральных сервісів.

Слід відмітити, що Кабінет Міністрів України також вживає значних заходів для розвитку цифровізації суспільства та цифрового сектору економіки, впроваджуючи електронні платежі та удосконалюючи нормативно-правову базу в галузі електронної комерції. Для реалізації цих ініціатив, а також інших проєктів, Кабінет Міністрів України затвердив Положення про Міністерство цифрової трансформації України Постановою від 18 вересня 2019 року № 856. Прийняття цього акту створює правові умови для функціонування Міністерства цифрової трансформації, визначає його цілі, принципи та основні напрямки діяльності[40].

На сайті Міністерства цифрової трансформації можна знайти ще 162 нормативноправові акти з питань цифрової трансформації та 190 проєктів нормативно-парових актів [34].

Однією із проблем законодавства, що регулює сферу цифровізації в Україні, аналогічно всьому законодавству загалом, є занадто докладна деталізація. Законодавство, яке мало б передбачати загальні принципи поведінки, стає вкрай казуїстичним, тобто орієнтованим лише на конкретні ситуації або випадки. [Гедіков].

Закони створили правову основу для розвитку цифрового державного управління в Україні та мають позитивний вплив на контроль та безпеку фінансових систем України. Ця законодавча база є критично важливою для забезпечення безперебійного функціонування електронних державних послуг та інтеграції України у глобальний цифровий простір.[41] Цей правовий комплекс спрямований на створення прозорого правового середовища для надання е-послуг і захисту прав учасників електронної взаємодії, проте його ефективність залежить від оперативної гармонізації норм, технічної імплементації та практичної взаємодії органів влади.

Ефективна цифровізація публічної влади вимагає дотримання кількох

взаємопов'язаних вимог:

Інтероперабельність – законодавчі і технічні рішення повинні забезпечувати обмін даними між держреєстрами й інформаційними системами без дублювання інформації; в Україні питання міжсекторної взаємодії регламентується політикою Мінцифри та відповідними підзаконними актами.
[34]

Безпека й довіра – вимоги до кіберзахисту, профілі безпеки публічних реєстрів та стандарти для послуг хмарної інфраструктури визначаються наказами Мінцифри і актами органів спеціального зв'язку; законодавство про електронні довірчі послуги встановлює юридичні гарантії та технічні вимоги до кваліфікованих підписів.[34]

Доступність та інклюзивність – нормативні положення щодо Порталу «Дія» та веб-платформ передбачають цілодобовий доступ до послуг, стандарти юзабіліті та можливості для отримання допомоги/підтримки, що сприяє їхній ширшій доступності.[34]

Юридична визначеність – наявність чітких правил для електронних документів та довірчих послуг створює правову базу для визнання електронних рішень і процедур у відносинах «держава – громадянин/бізнес».[34]

Інституційні та правові засади цифровізації в Україні поступово формують сталу базу для переходу до сучасного е-урядування: наявні центральні інституції (Мінцифри, Портал «Дія», Кабінет Міністрів), ключові закони (зокрема про електронну ідентифікацію та довірчі послуги) і стратегічні документи (Концепція розвитку цифрової економіки) створюють рамки для подальшого розвитку. Водночас практична реалізація зіштовхується з викликами інтероперабельності, безпеки, кадрового забезпечення та необхідності оперативного оновлення регламентів. Для дослідження цифрової трансформації митних органів ці аспекти визначають зовнішнє (рамкове) середовище, в якому відбувається впровадження електронних сервісів, та є базою для оцінки їхньої ефективності й законності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз наявних електронних сервісів митниці

Цифрові сервіси митних органів формують інформаційно-технічну інфраструктуру, яка визначає швидкість, прозорість та якість митних процедур. Сучасна інфраструктура Державної митної служби України (ДМС) включає як фронт-енд сервіси для бізнесу та громадян (портали й особисті кабінети), так і бек-енд автоматизовані системи для обробки декларацій, управління ризиками та аналітики. Основу цієї інфраструктури становить Єдина автоматизована інформаційна система (ЄАІС) та пов'язані підсистеми, реалізовані в рамках програми ІТ-трансформації митниці.

Запровадження митних інформаційних технологій в Україні розпочалося ще в 1992 р., а імплементація системи «Електронна митниця» була запроваджена, починаючи з 2005 року. У 2006 році, з прийняттям Концепції створення, упровадження і розвитку системи електронного декларування товарів було започатковано необхідні умови для використання цифрових та інформаційних технологій електронного документообігу з допомогою електронного цифрового підпису, який на основі відповідного програмного забезпечення дав змогу оптимізувати процеси електронного декларування між митними органами держави та суб'єктами ЗЕД [51].

Автоматизація податкових та митних процесів дозволяє здійснювати точний і своєчасний контроль за фінансовими потоками, що сприяє запобіганню фінансових зловживань та забезпеченню стабільних надходжень до державного бюджету. Електронні сервіси спрощують взаємодію громадян і бізнесу з державними органами, дозволяючи здійснювати всі необхідні операції

онлайн. Це знижує адміністративні витрати та час на обробку документів, що є важливим фактором у період кризи. Впровадження змін у податкове та митне законодавство, пов'язаних з адаптацією до умов воєнного стану, вимагає оперативного оновлення та інтеграції нових нормативних актів у практику. Цифровізація забезпечує швидку реалізацію цих змін і їх ефективне впровадження. Низка нових законодавчих актів передбачає спрощення процедур для критично важливих товарів та гуманітарної допомоги. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати ці процеси, що значно прискорює їх виконання та зменшує можливість помилок. Цифрові системи допомагають ефективно адмініструвати пільги та відтермінування митних платежів, що запроваджуються у зв'язку з воєнним станом. [62].

Україна має низку розвинених митних ІТ-систем і, природно, прагне максимально застосовувати їх у майбутньому. Аналіз існуючої ІТ-системи дозволяє виділити п'ять груп електронних сервісів, що використовуються в митниці (рис. 2.1)

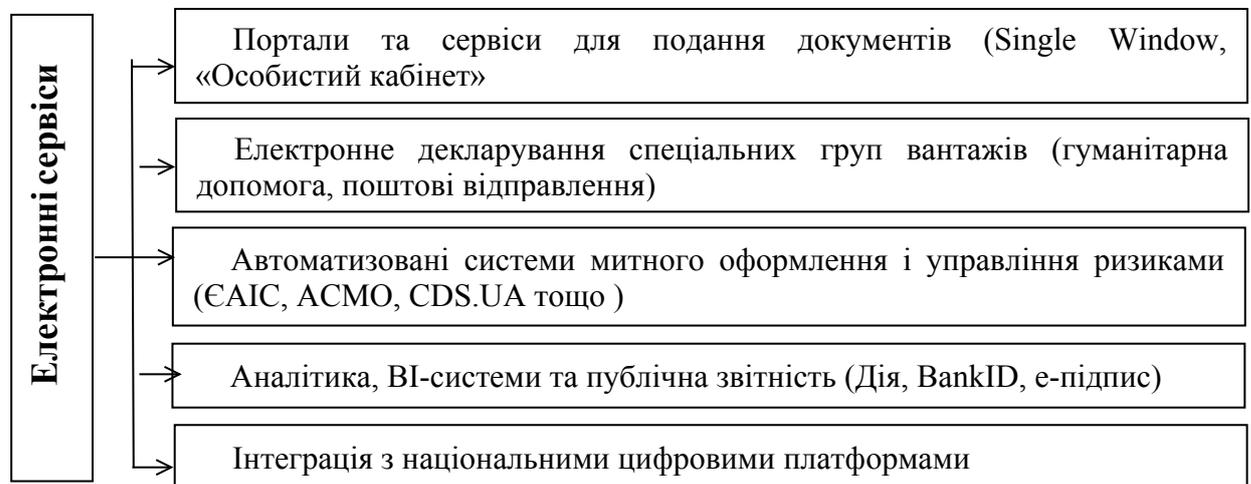


Рис. 2.1. Основні групи груп електронних сервісів, що використовуються в митниці

Джерело: створено автором

«Єдине вікно для міжнародної торгівлі» (Single Window) забезпечує

взаємодію декларантів, операторів та органів виконавчої влади для обміну електронними повідомленнями й документами, що зменшує дублювання даних і скорочує час оформлення. Електронна система «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» передбачає взаємодію з чотирма основними Web-блоками, за допомогою яких підприємства-суб'єкти ЗЕД надають інформацію про експорт або імпорт товарів, а їм надаються необхідні дозвільні документи, а саме: Web-інтерфейс державного контролю за дотриманням законодавства про харчові продукти та корми; Web-інтерфейс ветеринарно-санітарного контролю; Web-інтерфейс державних установ, що видають дозвільні документи; Web-інтерфейс фітосанітарного контролю [12].

У межах «єдиного вікна» реалізовано функціонал програмно-інформаційного комплексів «Митний реєстр об'єктів права інтелектуальної власності (ОПІВ)», «Реєстр митних брокерів», «Реєстр податкових повідомлень-рішень», «Реєстр АЕО» тощо.

Окремі електронні форми та спрощені процедури для імпорту гуманітарної допомоги та для митного оформлення міжнародних поштових і експрес-відправлень запроваджені для пришвидшення оформлення та зниження черги в умовах надзвичайних ситуацій.

Інтегрована платформа ЄАІС включає функціональні системи центрального (наприклад, АСМО «Центр» для обробки декларацій) та локального рівнів (у територіальних підрозділах), а також засоби забезпечення (інтегровані підсистеми, системи захисту та сертифікації ключів), що забезпечують збір, обробку та контроль інформації митних органів, взаємодіючи з іншими державними системами для ефективного митного контролю та оформлення товарів. Нові проекти, такі як CDS.UA (Customs Decision System), спрямовані на гармонізацію процесів ухвалення митних рішень з європейськими стандартами та підготовку до інтеграції в єдине митне інформаційне середовище [43].

Державною митною службою України була розроблена система електронного декларування вантажів гуманітарної допомоги. Наразі особи, що

ввозять гуманітарну допомогу в Україну, можуть створити електронну декларацію для гуманітарного вантажу в Особистому кабінеті на Єдиному державному інформаційному веб-порталі «Єдине вікно для міжнародної торгівлі». Для цього зазначеним особам необхідно пройти ідентифікацію за допомогою особистого кваліфікованого електронного підпису (КЕП) або використати один із засобів Інтегрованої системи електронної ідентифікації. На офіційному веб-сайті Офісу Президента України спільними зусиллями ІТ відділу Офісу Президента та Державної митної служби України був створений електронний сервіс «Державна система гуманітарної допомоги», який дозволяє подавати е-декларацію для гуманітарних вантажів заздалегідь із будь-якої країни світу, зокрема й нерезидентам. Крім цього, Державна митна служба України розробила програмне забезпечення для забезпечення інформаційного обміну з Офісом Президента України та Міністерством економіки України. Це ПЗ надає можливість зазначеним органам у режимі реального часу отримувати актуальну інформацію щодо ввезення гуманітарних вантажів на митну територію України [4, с. 360].

Для внутрішньої аналітики та публічної статистики ДМС використовує ВІ-інструменти (Business Intelligence), які дозволяють формувати звіти за потоками вантажів, часом обробки, ризиками й митними платежами; частина агрегованих даних доступна у відкритому вигляді на порталі митниці. Це сприяє підвищенню прозорості та є підґрунтям для управлінських рішень.

Можливість аутентифікації та підписання документів через зовнішні сервіси (BankID, MobileID, Diia.Signature) спрощує доступ для бізнесу та громадян і підвищує юридичну силу електронних документів. Інтеграція з «Дією» відкриває додаткові опції верифікації та автозаповнення даних.

Планування та управління розвитком митних ІТ-систем, забезпечення їх з аналогічними системами ЄС розроблено та реалізується в Україні. Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Держмитслужби на основі Багаторічного плану електронної митниці ЄС (MASP-C), який затверджено

рішенням Комітету з управління інформаційними технологіями у системі управління державними фінансами (протокол від 19.01.2024 № 6), реалізованим наказом Міністерства фінансів України від 09 лютого 2024 року № 63 «Про реалізацію рішення Комітету з управління інформаційними технологіями у системі управління державними фінансами».[33].

За даними Всесвітньої митної організації в Європейському регіоні, загальна частка електронних митних декларацій перевищує 90%. Слід зазначити, що в країнах ЄС митне оформлення займає не більше п'яти хвилин у 63% випадків і перевищує одну годину у 9% випадків. Такі результати не можуть бути досягнуті без вагомого прогресу в діджиталізації митної справи та управлінні митними ризиками [72, с. 169].

Інформаційне забезпечення діяльності інспектора реалізується через комплекс взаємопов'язаних програмних продуктів, центральне місце серед яких займає Inspector 2006. Саме ця система є основним робочим середовищем інспектора та використовується для здійснення митного контролю й митного оформлення.(рис. 2.2)

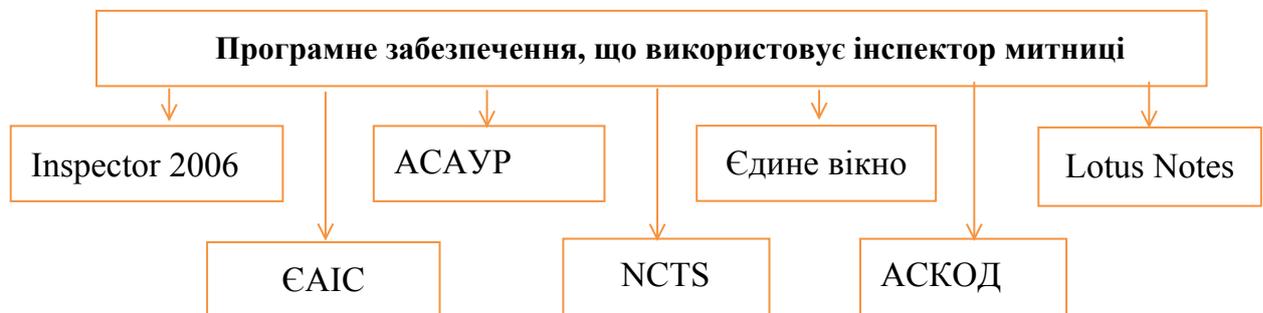


Рис.2.2 Програмне забезпечення, що використовує інспектор митниці

Джерело: побудовано автором

Система «Інспектор-2006» (АСМО) все ще використовується в Україні у 2025 році, як система для автоматизованого оформлення митних документів у структурних підрозділах митного органу, зайнятих в процесі митного оформлення вантажів, а також під час обміну податковою інформацією з іноземними органами. Програма «Інспектор 2006» розроблена за архітектурою клієнт-сервер та працює під керуванням операційної системи Microsoft

Windows 98/ME/2000/XP/2003. Серверна частина (база даних, що обробляється СУБД Microsoft SQL Server 2000/2005) і клієнтська частина можуть бути встановлені як на один комп'ютер, так і на різні комп'ютери, причому кількість клієнтських установок обмежується тільки потужністю сервера. [58]

Архітектором ІТ-системи ДМС є Олександр Івашкович, який працює у держоргані з 1995 року та зав'язав на собі всю ІТ-систему митниці. [1].

Перевагами Inspector 2006: чіткий алгоритм дій інспектора; інтеграція з ЄАІС, АСАУР, модулями митної вартості та УКТ ЗЕД; централізація інформації, а недоліками - застарілий інтерфейс; уповільнення роботи при високому навантаженні; критична залежність від стабільності системи.

ЄАІС та АСАУР функціонують як інтегровані модулі, результати роботи яких відображаються в Inspector 2006. Це дозволяє мінімізувати суб'єктивний фактор, однак інформація не завжди є актуальною. Перевагами цих систем є автоматизація аналізу ризиків, зменшення суб'єктивного фактору при прийнятті рішень, доступ до історії попередніх митних оформлень. Недоліки: інформація не завжди є актуальною; ризик-профілі не завжди враховують специфіку конкретної поставки.

За словами міжнародного експерта з митної справи Вітяніса Алішаускаса, Україна, як кандидат на вступ до ЄС, повинна впровадити 24 ІТ-системи. Наразі лише 1 з них - NCTS (New Computerized Transit System – єдина європейська електронна система митного контролю) - повністю відповідає всім вимогам ЄС. Її успішне впровадження дає гарну основу для оптимізму щодо інших, але вона залишається лише першим «європейським блоком» в українській митній ІТ архітектурі.[1].

Використання NCTS забезпечує електронний контроль транзитних операцій та відповідає європейським стандартам митного транзиту. Система підвищує прозорість переміщення товарів і відповідальність перевізників. Разом з тим, недоліком є складність і тривалість процедури виправлення помилок у транзитних повідомленнях. Система чутлива до технічних збоїв і затримок в обміні електронними повідомленнями. Це може призводити до

затримок у завершенні транзитних операцій.

Принцип «єдиного вікна» серед переваг має забезпечення електронної взаємодії митниці з іншими контролюючими органами. Це дозволяє зменшити паперовий документообіг і скоротити час митного оформлення. Інспектор отримує результати перевірок без необхідності звернення до сторонніх систем.

Строки митного оформлення залежать від оперативності суміжних органів. Інспектор митниці має обмежений вплив на швидкість отримання відповідей. У разі затримок процес митного оформлення автоматично ускладнюється.

АСКОД і Lotus Notes застосовуються для внутрішнього документообігу та службової комунікації й не беруть безпосередньої участі в митному оформленні. Ці системи забезпечують організацію внутрішнього документообігу та службової комунікації, дозволяють відстежувати рух документів і строки їх виконання, що підвищує дисципліну та контроль усередині підрозділів. Серед недоліків відзначається те, що програмні продукти є морально застарілими та мають низький рівень зручності користування. Повільна робота систем негативно впливає на ефективність обробки службових документів. Вони потребують модернізації.

Отже, незважаючи на функціональну повноту та чітку логіку побудови митних інформаційних систем, актуальним залишається питання їх технічної модернізації, підвищення зручності користування та оптимізації продуктивності.

В червні 2025 року державна митна служба України запустила новий цифровий сервіс для бізнесу - автоматизований доступ до власних митних декларацій через API (Application Programming Interface) - інтерфейс. Це частина масштабної трансформації митної системи - менше бар'єрів, більше сервісу, замість бюрократії - інтеграція й зручність. В результаті її використання підприємства можуть:

- інтегрувати свої інформаційні системи з «єдиним вікном для міжнародної торгівлі»;

- автоматично отримувати актуальні дані про свої декларації без необхідності подання запитів, листів чи дзвінків;
- отримувати дані за поточний та три попередніх роки відповідно до статті 452 митного кодексу України.

Реалізація змін у податковому та митному законодавстві, зумовлених необхідністю адаптації до умов воєнного стану, потребує своєчасного перегляду та впровадження нових нормативно-правових актів у правозастосовну практику. Прийняття низки нормативних актів, спрямованих на спрощення процедур переміщення критично важливих товарів і гуманітарної допомоги, супроводжується активним використанням цифрових технологій, які дають змогу автоматизувати відповідні процеси, істотно скоротити часові витрати та мінімізувати ризики виникнення помилок.

2.2. Оцінка рівня цифрової зрілості митних органів

Цифрова зрілість митних органів є ключовим показником спроможності держави забезпечувати ефективне, прозоре та безпечне управління зовнішньоекономічними процесами в умовах глобалізації та цифрової трансформації публічного управління. Вона відображає ступінь інтеграції цифрових технологій у митні процедури, управлінські процеси, аналітичну діяльність і взаємодію з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Для митних органів це означає перехід від паперових та напіваавтоматизованих процедур до електронного декларування, ризик-орієнтованого контролю, цифрових сервісів і міжвідомчої інформаційної взаємодії. [1]

Фактичний рівень цифрової зрілості митних органів України можна охарактеризувати через такі прикладні параметри: ступінь автоматизації митних процедур, поширеність електронних сервісів, використання ризик-орієнтованих цифрових інструментів, інтеграцію з державними реєстрами та здатність систем забезпечувати аналітичну підтримку управлінських рішень.

Оцінювання цифрової зрілості митних органів доцільно здійснювати за

сукупністю взаємопов'язаних критеріїв, які відображають як технологічні, так і організаційно-управлінські аспекти діяльності. До ключових складових цифрової зрілості митниці належать:

- рівень цифровізації митних процедур;
- розвиток інформаційно-аналітичних систем;
- інтеграція з іншими державними інформаційними ресурсами;
- орієнтація на користувача (бізнес і громадян);
- цифрові компетентності персоналу та управлінська культура.

Інформацію про індикатори оцінки рівня цифрової зрілості митних органів України та їх характеристику надано в табл. 2.1

Таблиця 2.1.

Індикатори оцінки рівня цифрової зрілості митних органів України

№	Індикатор цифрової зрілості	Характеристика фактичного стану	Оцінка рівня
1	Рівень електронного декларування	Переважає більшість митних декларацій подається в електронному вигляді; паперові форми мають винятковий характер	Високий
2	Автоматизація митних процедур	Базові процедури автоматизовані, однак значна частина управлінських рішень ухвалюється вручну	Середній
3	Функціонування системи управління ризиками	Застосовується ризик-орієнтований відбір операцій, але ефективність обмежується якістю даних та інтеграції	Середній
4	Інтеграція інформаційних систем	Реалізовано «Єдине вікно», однак міжвідомчий обмін даними залишається фрагментарним	Середній
5	Аналітичні можливості ІТ-систем	Аналітика використовується переважно для операційних цілей; прогнозна та стратегічна аналітика розвинена недостатньо	Низький
6	Орієнтація цифрових сервісів на користувача	Функціонують електронні кабінети та сервіси для бізнесу, проте їх функціонал обмежений	Середній
7	Кібербезпека та захист даних	Наявні базові заходи захисту, однак системна кіберстійкість потребує посилення	Середній
8	Цифрові компетентності персоналу	Рівень підготовки персоналу нерівномірний; цифрові навички не завжди відповідають складності ІТ-рішень	Низький
9	Відповідність стандартам ЄС	Триває адаптація до MASP-C та європейських моделей митних ІТ-систем	Середній
10	Управління цифровою трансформацією	Цифровізація реалізується переважно проектно, без повної інтеграції в стратегічне управління	Середній

Джерело: складено автором на основі аналізу офіційних звітів та інформаційних матеріалів Державної митної служби України, програмних документів ЄС (MASP-C), аналітичних публікацій з питань цифровізації митного адміністрування.

Наведені індикатори свідчать, що цифрова зрілість митних органів України має асиметричний характер. Найвищого рівня досягнуто у сфері електронного декларування, що забезпечує операційну безперервність митних процедур навіть в умовах воєнного стану. Водночас аналітична складова, управління цифровими змінами та цифрові компетентності персоналу залишаються вразливими елементами системи.

Загалом митні органи перебувають на середньому рівні цифрової зрілості, що дозволяє ефективно виконувати базові функції, але обмежує можливості стратегічного управління ризиками, прогнозування та комплексного контролю.

Цифрові сервіси митниці становлять одну з ключових складових сучасної митної діяльності в Україні й спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та швидкості митних процедур. В умовах зростання обсягів міжнародної торгівлі та логістичних потоків автоматизація і цифровізація митних процесів стають критично необхідними для мінімізації адміністративних бар'єрів, зниження корупційних ризиків та забезпечення зручності для бізнесу й громадян.

Основним елементом цифрової інфраструктури митниці є комплекс ІТ-інструментів, що об'єднують сервіси для подання митних декларацій, митного оформлення, обміну інформацією з учасниками зовнішньо-економічної діяльності та міждержавними системами. Проект ІТ-трансформації Державної митної служби (проект «е-Митниця») передбачає розвиток таких напрямів, як електронне митне оформлення, митний контроль, публічна звітність, інтеграція з іншими держорганами та кібербезпека. Ці підпроекти інтегровані у загальну концепцію створення «Єдиного вікна» та цифрових сервісів для взаємодії бізнесу й митниці.[12]

Одним із базових сервісів є електронне декларування, яке дозволяє суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності подавати митні декларації в електронній формі та обробляти їх автоматизовано, що значно скорочує час на оформлення і зменшує потребу у фізичному контакті з митними службовцями. На окремих митницях впроваджено 100-відсоткове електронне декларування

товарів і транспортних засобів, що призвело до значного скорочення часу оформлення порівняно з традиційними процедурами.[15]

Ще одним важливим сервісом є Особистий кабінет на порталі «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», який надає можливість платникам податків, декларантам і операторам інтегрувати свої інформаційні системи з митними системами за допомогою API, автоматично отримувати доступ до митних декларацій, формувати та подавати документи, а також контролювати статус оформлення. Така інтеграція підвищує рівень автоматизації та дозволяє компаніям оптимізувати свої внутрішні процеси .[33]

Для платників митних платежів митниця також розвиває сервіси зручної сплати, наприклад шляхом додавання QR-кодів для швидкої оплати через мобільні додатки банків, що робить процес сплати митних платежів простішим і оперативнішим.[14]

Важливою частиною цифрового сервісного середовища митниці є електронна система оформлення поштових і кур'єрських відправлень. В Україні всі міжнародні поштові й експрес-відправлення з певної дати оформляються виключно в електронному вигляді, що забезпечує значне прискорення обробки таких відправлень і зручність для отримувачів. У 2024 році понад 100 млн поштових відправлень було оброблено електронно з високою часткою оброблення протягом 3 годин після прибуття.[36]

Оцінка електронних сервісів митниці серед бізнес-спільноти також дає важливий аналітичний імпульс. Зокрема, у 2024 році індекс оцінки роботи митниці, що включає і сприйняття системи «Single Window», показав позитивну динаміку та залишається одним із найвищих компонентів оцінки серед бізнес-операторів, хоча і з незначним зниженням порівняно з попереднім роком. Це свідчить про те, що користувачі відзначають зручність і доступність частини електронних сервісів, але існують окремі аспекти, що потребують подальшого удосконалення.[81].

Загалом аналіз наявних електронних сервісів митниці демонструє, що цифрові рішення сприяють оптимізації митних процедур, підвищенню

оперативності та зручності для користувачів, а також зменшенню корупційних ризиків. Водночас подальший розвиток має бути спрямований на підвищення інтеграції між системами, покращення інтерфейсів користувача й розширення функціональності для малих і середніх підприємств, що дозволить повною мірою реалізувати потенціал цифрової трансформації митниці.

Найбільш розвиненим елементом цифрової інфраструктури митних органів є електронне декларування, яке фактично стало домінуючою формою митного оформлення. Переважна більшість митних декларацій подається в електронному вигляді, що свідчить про високий рівень цифрового охоплення базових митних процедур. Це дозволило скоротити час оформлення, зменшити адміністративне навантаження на бізнес та мінімізувати прямі контакти між посадовими особами і суб'єктами ЗЕД.

В результаті аналізу нормативноправових та інструктивних матеріалів, що регламентують діяльність митних органів у сфері цифровізації, зазначимо функціональні можливості і досягнення (рис. 2.3)

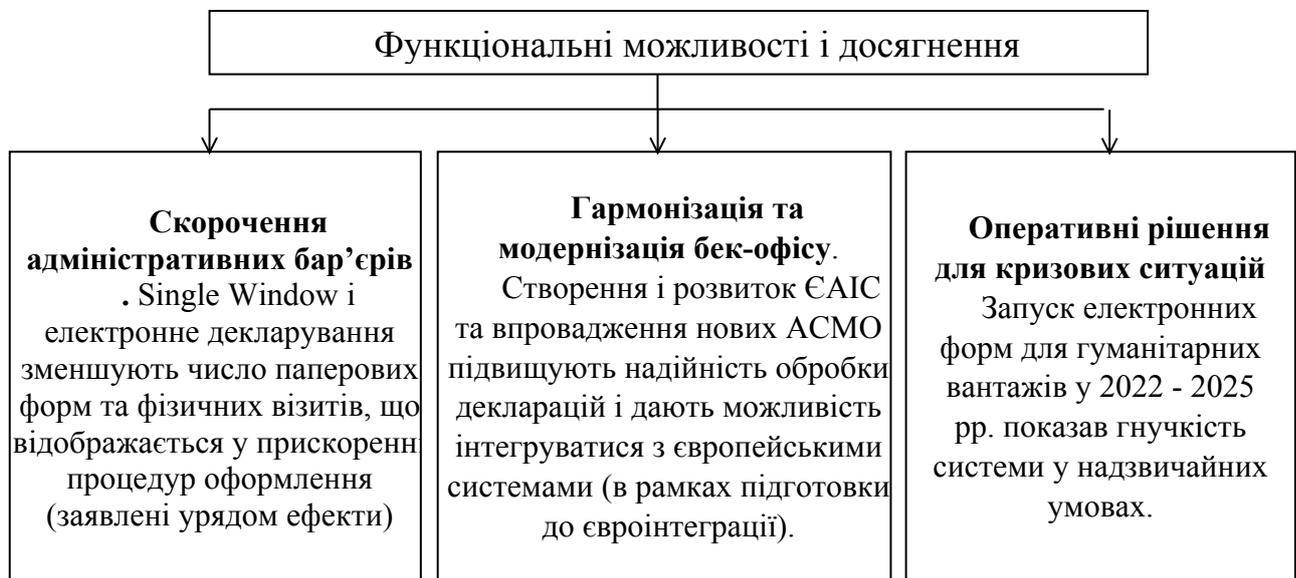


Рис. 2.3. Функціональні можливості і досягнення інструктивних матеріалів, що регламентують діяльність митних органів у сфері цифровізації

Джерело: складено автором на основі аналізу офіційних звітів та інформаційних матеріалів Державної митної служби України, програмних документів ЄС (MASP-C), аналітичних публікацій з питань цифровізації митного адміністрування.

Станом на останні роки митні органи України демонструють середній рівень цифрової зрілості, що характеризується наявністю базової цифрової інфраструктури та окремих елементів просунутої автоматизації. Функціонування Єдиної автоматизованої інформаційної системи митних органів, електронного декларування, «Єдиного вікна для міжнародної торгівлі», автоматизованих систем управління ризиками та електронних сервісів для суб'єктів ЗЕД свідчить про перехід митниці від початкового до інституційно закріпленого етапу цифрової трансформації.

Водночас аналіз практики показує, що цифрові рішення в діяльності митних органів часто мають функціонально-процедурний характер, зосереджуючись на автоматизації окремих операцій, а не на комплексному цифровому управлінні. Недостатньо використовується потенціал великих даних, прогностичної аналітики та інтегрованих платформ для підтримки управлінських рішень і формування митної політики.

Важливим індикатором цифрової зрілості є рівень інтеграції митних ІТ-систем з іншими державними та міжнародними інформаційними ресурсами. У цьому контексті позитивним є поступове наближення митної інформаційної інфраструктури до стандартів Європейського Союзу, зокрема через адаптацію до вимог MASP-C та впровадження європейських моделей електронного обміну даними. Разом з тим фрагментарність окремих систем і технічна застарілість частини програмного забезпечення стримують досягнення високого рівня цифрової зрілості.

Окремої уваги потребує людський фактор цифрової трансформації. Цифрова зрілість митних органів визначається не лише наявністю технологій, але й готовністю персоналу ефективно їх використовувати. Обмежений рівень цифрових компетентностей, опір організаційним змінам та перевантаженість персоналу в умовах воєнного стану негативно впливають на швидкість і якість цифрових перетворень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що рівень цифрової зрілості митних органів України характеризується позитивною динамікою, однак залишається

нерівномірним за окремими складовими. Подальший розвиток митниці має бути спрямований на перехід від автоматизації процедур до даноорієнтованого та інтегрованого цифрового управління, що створює підґрунтя для підвищення ефективності митного контролю, зменшення корупційних ризиків та зміцнення економічної безпеки держави.

Таким чином, результати аналітичної оцінки дозволяють визначити, що митні органи України перебувають на перехідному етапі цифрової зрілості - між процедурною цифровізацією та системним цифровим управлінням. Наявність розвинених електронних сервісів і базових автоматизованих систем поєднується з обмеженою аналітичною функціональністю, фрагментарністю інтеграції та залежністю від людського фактора.

2.3 Порівняння рівня цифровізації української митниці зі стандартами ЄС та WCO

Цифровізація митних адміністрацій є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління у сфері зовнішньої торгівлі та управління публічними фінансами. Європейський Союз і Всесвітня митна організація сформували комплексні стандарти та рекомендації щодо побудови «цифрової митниці», які охоплюють правові, технологічні, процесні та сервісні аспекти. У цьому контексті доцільним є порівняльний аналіз рівня цифровізації Державної митної служби України з вимогами та кращими практиками ЄС і WCO.

У країнах ЄС цифровізація митниці здійснюється в межах Митного кодексу Союзу (Union Customs Code, UCC), який передбачає повний перехід до електронного обміну інформацією між митними органами та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Цифрова трансформація митниці в ЄС має системний характер і є частиною загальної стратегії цифрового урядування та єдиного цифрового ринку.

WCO, своєю чергою, закріплює стратегічні орієнтири цифровізації у таких документах, як WCO SAFE Framework of Standards та WCO Data Model, наголошуючи на стандартизації даних, інтероперабельності систем і

застосуванні ризик-орієнтованого підходу.

Європейські митні адміністрації забезпечують майже повністю електронний цикл митного оформлення: електронне декларування, автоматизований контроль, попереднє інформування, електронний обмін між митницями держав-членів та іншими органами влади. Значна частина рішень ухвалюється автоматично на основі аналізу ризиків.

В Україні електронне декларування є базовим елементом митного оформлення, проте значна кількість процедур все ще потребує ручного втручання посадових осіб. Автоматизація рішень застосовується обмежено, що знижує швидкість процедур і створює додаткові корупційні ризики порівняно з практиками ЄС.

WCO у своїх рекомендаціях підкреслює необхідність переходу від електронних форм до повноцінної автоматизації процесів, що передбачає мінімізацію людського фактора. За цим критерієм українська митниця перебуває на середньому рівні цифрової зрілості.

Одним із ключових стандартів ЄС і WCO є використання уніфікованих моделей даних. У ЄС діє єдина митна інформаційна архітектура, що забезпечує обмін даними між країнами-членами, а також інтеграцію митних систем з податковими, прикордонними та іншими державними реєстрами.

WCO Data Model виступає глобальним стандартом для уніфікації митної інформації та взаємодії між державами.

В Україні спостерігається поступовий розвиток міжвідомчої інтеграції, однак інформаційні системи митниці все ще недостатньо сумісні з іншими державними та міжнародними платформами. Це обмежує можливості повноцінного обміну даними та ускладнює інтеграцію України до європейського митного простору.

У митних адміністраціях ЄС широко застосовуються системи управління ризиками на основі великих масивів даних, аналітики та елементів штучного інтелекту. Це дозволяє концентрувати контроль на високоризикових операціях і одночасно спрощувати процедури для добросовісних суб'єктів.

WCO визначає ризик-менеджмент як базовий елемент сучасної митниці та ключовий інструмент забезпечення балансу між контролем і сприянням торгівлі.

Українська митниця використовує ризик-орієнтований підхід, однак його технологічна складова залишається менш розвиненою. Аналітичні інструменти застосовуються переважно для базових перевірок, що знижує ефективність митного контролю порівняно зі стандартами ЄС.

Європейська модель цифрової митниці ґрунтується на принципі сервісної держави, де користувачі отримують доступ до митних послуг через єдині електронні платформи з високим рівнем зручності, прозорості та передбачуваності процедур.

WCO також наголошує на клієнтоорієнтованості митних адміністрацій як складовій цифрової трансформації.

В Україні електронні сервіси митниці поступово розширюються, однак рівень їхньої інтеграції та зручності для користувачів залишається нижчим, ніж у країнах ЄС. Часто електронні сервіси дублюють паперові процедури, а не замінюють їх повністю.

За даними Інституту аналітики та адвокації, протягом 2022–2023 років українська митниця значно покращила свою роботу завдяки впровадженню низки сучасних інформаційних технологій, серед яких:

- Створення мобільного резервного центру обробки даних (ЦОД), який спрямований на зміцнення стійкості інформаційних систем української митниці, особливо в умовах постійної загрози руйнування критичної інфраструктури з боку росії.

- Приєднання до митного безвізу з Європою та впровадження Нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS), яка спрощує та здешевлює транзит товарів.

- Введення статусу Авторизованих економічних операторів (АЕО) надійним компаніям, які отримують значні спрощення у митних процедурах. Зокрема, для цього також впроваджується система CDS.UA, яка автоматизує

процеси видачі й інших митних дозволів.

– Впровадження електронної системи управління гарантіями (GMS), яка забезпечує передачу гарантій у безпаперовій формі та дозволяє легко їх змінювати чи відкликати.

– Запуск телеграм-бота для сповіщень про статус митних декларацій, що зробило інформування користувачів швидшим і зручнішим.

– Податкова та митниця об'єднали інформаційні бази, що дало можливість швидко виявляти порушення законодавства серед платників податків, які ввозять товари в Україну та реалізують їх.[35]

Сучасний етап трансформації Державної митної служби України (ДМСУ) характеризується активним впровадженням архітектурно-функціональних рішень, що корелюють із технічними стандартами Європейського Союзу. Ключовим елементом модернізації є розробка та імплементація нової автоматизованої системи митного оформлення (АСМО «Центр») та Системи прийняття митних рішень (Customs Decisions System - CDS). Функціональне розширення АСМО «Центр» орієнтоване на забезпечення повної інтероперабельності з європейськими інформаційними екосистемами, що є базовою вимогою для інтеграції до єдиного митного простору.

Нормативно-правове забезпечення цифровізації на поточному етапі базується на імплементації положень двох масштабних законопроектів, спрямованих на адаптацію національного законодавства до митних правил ЄС. Зазначені ініціативи передбачають: ступеневий перехід суб'єктів господарювання до нових регуляторних вимог; впровадження спеціальних умов проходження служби, що детермінує зниження корупційних ризиків; підвищення рівня професійної компетентності кадрового складу.

Стратегічним орієнтиром цифрового розвитку виступає прийнятий у 2024 році Національний план цифровізації держмитслужби до 2026 року. Даний документ розроблений на основі Багаторічного стратегічного плану електронної митниці ЄС (MASP-C — Multi-Annual Strategic Plan for electronic Customs), що підтверджує системну відповідність українських реформ вектору

розвитку електронної митниці Європейського Співтовариства.

Важливим індикатором наближення до стандартів Всесвітньої митної організації (WCO) та ЄС є динаміка впровадження програми АЕО. Станом на сьогодні в Україні авторизовано 60 суб'єктів. Попри кількісне зростання, існує структурний дисбаланс, що стримує процес взаємного визнання статусів із ЄС: для досягнення паритетності необхідно забезпечити наявність щонайменше 10 авторизацій типу АЕО-Б (підтвердження відповідності стандартам безпеки та надійності), тоді як поточний показник становить лише 2 одиниці. Це визначає пріоритетний вектор подальшої інституційної роботи.

Особливої уваги заслуговує успішна інтеграція України до Конвенції про процедуру спільного транзиту. У квітні 2024 року Україна однією з перших серед 36 країн-учасниць здійснила перехід на застосування NCTS Фаза 5. Високий рівень технологічної готовності дозволив ДМСУ надавати консультативну та технічну підтримку іншим державам у проведенні тестів на відповідність (Conformance Testing). Наразі розпочато етап проектування та розробки NCTS Фаза 6, що здійснюється у тісній координації з європейськими партнерами та відповідає найсучаснішим вимогам цифровізації логістичних ланцюгів.[39]

Таким чином, рівень цифровізації української митниці характеризується високим ступенем технологічної конвергенції з системами ЄС, проте потребує зміщення фокусу з кількісного розширення на якісну трансформацію безпекових компонентів (АЕО-Б) та прискорення законодавчої імплементації. Подальша гармонізація має відбуватися шляхом інтенсифікації розробки систем шостої фази та посилення інституційної спроможності у сфері управління даними.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МИТНИХ ОРГАНІВ

3.1 Стратегічні напрями розвитку електронних сервісів митниці

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління митні органи постають як один із ключових елементів національної інфраструктури, що забезпечує не лише ефективний митний контроль, а й сприяє підвищенню прозорості, зниженню адміністративних бар'єрів та зміцненню економічної безпеки держави. Стратегічні напрями розвитку електронних сервісів митниці формуються під впливом загальносвітових тенденцій цифровізації, міжнародних зобов'язань України в контексті євроінтеграції, а також внутрішніх потреб реформування митної служби.

У попередніх розділах роботи визначено, що у рамках митної діяльності цифрові сервіси охоплюють електронне декларування, автоматизовані системи ризик-скринінгу, інформаційний обмін між державними реєстрами та електронні сервіси взаємодії з бізнесом і громадянами.

Розвиток електронних сервісів митниці України відбувається в контексті міжнародних стандартів, зокрема Стратегії Світової митної організації (WCO) щодо цифрової митниці та Data Strategy, які визначають ключові пріоритети - від електронних процедур і обміну даними до застосування аналізу великих даних у митних операціях [88]. Це відповідає принципам прозорості, ефективності та імплементації найкращих практик у сфері митного адміністрування.

Також важливим орієнтиром є Multi-Annual Strategic Plan for Customs (MASP-C) Європейської Комісії, який визначає напрями модернізації митних ІТ-систем у країнах-кандидатах на членство в ЄС, включно з імплементацією

автоматизованих процедур обміну даними, гармонізацією стандартів та електронними форматами взаємодії [81].

Електронні сервіси митних органів стають невід'ємною частиною сучасного митного адміністрування і є ключовим елементом підвищення ефективності управління, прозорості процедур, мінімізації корупційних ризиків і оптимізації обміну інформацією. Різні міжнародні організації та економічні союзи мають стратегічні рамки та практики, що дозволяють виробити орієнтири для подальшого розвитку цифрової митниці. Порівняльний аналіз ключових напрямів цифрового розвитку митниці України з аналогічними практиками ЄС та рекомендаціями WCO, які досліджувались в роботі раніше, логічно викладені в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз ключових напрямів цифрового розвитку митниці України з аналогічними практиками ЄС та рекомендаціями WCO.

Критерій	ЄС	WCO	Україна
1. Електронне декларування та автоматизація процедур	У рамках MASP-C визначено, що митні процедури повинні бути повністю оцифровані, а електронне декларування має стати стандартом, що мінімізує людський контакт і прискорює транзит вантажів через кордон. ЄС використовує єдині електронні формати даних, підтримує автоматичне прийняття рішень і взаємодію між державами-членами [81]	WCO у своїй Data Strategy підкреслює роль автоматизації та цифрового подання даних як основи для управління ризиками, оцінки безпеки ланцюгів постачання та оперативної взаємодії між митницями різних країн [88].	Електронне декларування стало домінуючим методом оформлення вантажів, проте частина процедур не є повністю автоматизованою, а деякі рішення (наприклад, щодо класифікації та митної вартості) часто залишаються ручними. [73].
2. Управління ризиками та аналітика	Європейська митна система використовує ризик-орієнтовані підходи на основі великих даних і аналітичних моделей, що передбачають автоматизовану оцінку	WCO визначає управління ризиками як центральну складову сучасної митної діяльності, яка повинна базуватися на інтегрованих ІТ-системах, агрегованих	В Україні діє автоматизована система управління ризиками, але її ефективність обмежена недостатньою інтеграцією з іншими державними реєстрами

	ризиків при оформленні вантажів (MASP-C, 2021).	даних та аналізі тенденцій (WCO Data Strategy, 2020).	та нестачею даних для прогнозної аналітики.
3. Інтеграція з міжвідомчими системами та «Єдине вікно»	У країнах ЄС створено мультисекторні платформи для обміну даними між митницями, податковими органами, службами безпеки та торговельними операторами. Це дозволяє досягати безшовної взаємодії без дублювання даних.	WCO рекомендує інтегрувати митні сервіси з іншими держструктурами (податкові, транспорт, сервіси безпеки) через стандартизовані API та спільні платформи обміну.	Функціонує «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», що дозволяє подавати документи одночасно до кількох органів. Однак інтеграція все ще носить частковий характер, і деякі сервіси працюють окремо.
4. Прозорість митних процедур та доступ до інформації	Європейські митниці широко застосовують open data та відкриті електронні сервіси для бізнесу та громадян, що сприяє підвищенню довіри та конкуренції.	WCO у своїх стандартах підкреслює прозорість процедур через відкриті інтерфейси даних та доступ до митної інформації через веб-сервіси.	Електронні сервіси митниці надають доступ до частини інформації, але повідомлення про статуси операцій інколи обмежені, а аналітична інформація доступна лише вузькому колу користувачів.
5. Кадрові компетентності та цифрова культура	Обидві практики підкреслюють важливість безперервної підготовки персоналу, сертифікаційних програм та програм обміну досвідом для покращення цифрової компетентності.		Існують програми підвищення кваліфікації, але вони не завжди синхронізовані з темпами впровадження IT-інструментів.

За даними, побудованими в таблиці, з'ясували наступне:

- Україна відповідає міжнародній практиці у впровадженні електронного декларування, але потребує подальшої автоматизації управлінських рішень та інтегрованого обміну даними;
- Українські митні ризик-системи відповідають міжнародним вимогам, але потребують підсилення аналітичної спроможності через обмін даними з іншими реєстрами та впровадження ВІ-інструментів;
- Інтеграція з міжвідомчими системами та сервісами «Єдиного вікна» є позитивним напрямом, але потребує подальшої технічної інтеграції та інституційного регулювання сумісності даних між службами;

- Прозорість митних процедур в Україні потребує подальшого розвитку електронних каналів комунікації та відкритих ресурсів;
- Необхідно посилювати підготовку кадрів митниці, особливо в галузях ВІ-аналітики, інтеграції даних та кібербезпеки.

Державна митна служба України продовжує впроваджувати сучасні технології для підвищення ефективності митного контролю. Нещодавно у нову Автоматизовану систему управління ризиками (АСУР) було інтегровано дві ключові технології, запроваджені у 2024 році:

- використання генеративного штучного інтелекту (ШІ) OpenAI від Microsoft;
- систему бізнес-аналізу (ВІ) власної розробки.

Це дозволило перетворити ВІ з інструмента для інтерактивної аналітики на джерело нетривіальних даних для подальшої автоматичної обробки та підвищити ефективність виявлення ризикових відправлень.

На основі національних програм цифровізації та міжнародних стандартів можна виділити певні стратегічні напрями розвитку електронних сервісів митниці (рис.3.1).

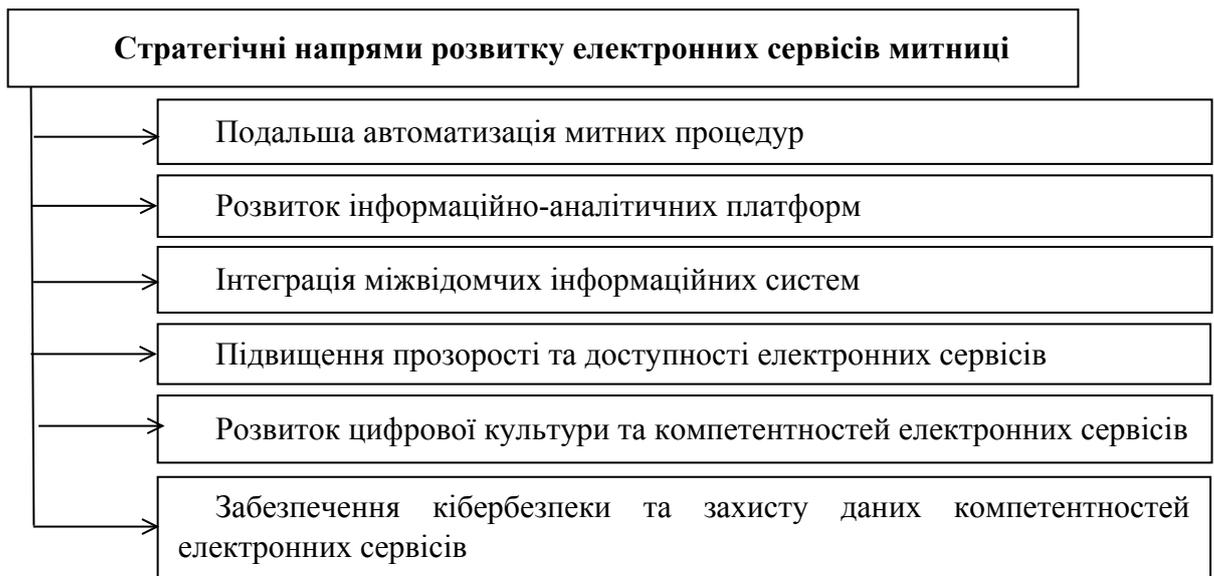


Рис.3.1 Стратегічні напрями розвитку електронних сервісів митниці

Джерело: Створено автором на основі Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку [15]

Щодо подальшої автоматизації митних процедур, то розвиток електронного декларування та автоматизованої обробки вантажів є центральним елементом цифрової митниці. Це включає впровадження електронних документів, інтегрованих реєстрів та сервісів для дистанційного подання митної документації, що сприяє зниженню часу оформлення вантажів і витрат для бізнесу, а також мінімізує людський фактор при прийнятті рішень[81, 88]

Важливим напрямом є створення та удосконалення систем аналітики та підтримки рішень на основі даних (Business Intelligence, Big Data Analytics). Це дозволяє митним органам здійснювати прогнозування ризиків, аналіз тенденцій торгівлі та оцінювати ефективність митних політик у реальному часі. [84]

Електронні сервіси митниці повинні бути інтегровані з іншими державними інформаційними ресурсами - податковими реєстрами, сервісами безпеки, порталом «Дія», системами «Єдиного вікна для міжнародної торгівлі». Така інтеграція дозволяє уникати дублювання даних, забезпечує ефективний обмін інформацією й створює умови для всебічного контролю ризиків. [43, 81]

Удосконалення електронних сервісів для суб'єктів підприємницької діяльності та громадян - через мобільні додатки, особисті кабінети та відкриті API - є важливим елементом формування довіри до митної системи. Це включає автоматичне інформування про стан оформлення, обмін повідомленнями у цифровому середовищі та доступ до аналітичних звітів. [84]

Стратегічний розвиток електронних сервісів неможливий без підготовки висококваліфікованих кадрів, здатних працювати з сучасними ІТ-інструментами, аналітичними платформами та алгоритмами автоматизованого контролю. Доцільно формувати програми навчання, сертифікації та підвищення кваліфікації персоналу митних органів. [88]

Інформаційні системи митниці мають працювати в безпечному середовищі, яке гарантує захист конфіденційної інформації, персональних даних та транзакційних операцій. Враховуючи зростання кіберзагроз у

глобальному цифровому просторі, розвиток протоколів безпеки, шифрування та багаторівневого контролю є стратегічно важливими. [83]

Інститут аналітики та адвокації дослідив, що у рамках Довгострокового національного стратегічного плану цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Державної митної служби, що ґрунтується на Багаторічному стратегічному плані електронної митниці ЄС, передбачені проекти, що надані у додатку Б.

Незважаючи на суттєвий прогрес у цифровізації митної діяльності, на практиці існують численні виклики:

- технічна застарілість частини інформаційних систем та інтеграційних рішень;
- нерівномірний рівень цифрових компетентностей персоналу;
- обмеження у міжвідомчій взаємодії через нормативно-правові бар'єри;
- нерідко недостатнє фінансування проектів цифрової трансформації.

Ці чинники створюють перешкоди для повного впровадження стратегічних напрямів цифрового розвитку митниці. [84]

Стратегічні напрями розвитку електронних сервісів митниці України охоплюють як технологічні, так і управлінські компоненти. Їх реалізація створює передумови для підвищення ефективності митного контролю, оптимізації процедур, зміцнення економічної безпеки та підвищення доброчесності у митній діяльності. Подолання існуючих проблем вимагатиме координації політик, удосконалення нормативної бази, модернізації ІТ-інфраструктури та підвищення цифрової спроможності персоналу.

3.2. Підвищення цифрової компетентності кадрового складу митних органів та ефективності цифрової трансформації

У контексті цифрової трансформації митних органів цифрові технології та автоматизовані системи стають не лише інструментом виконання процедур, а

й основою ефективного управління ризиками, аналізу даних та прийняття оперативних рішень. У зв'язку з цим цифрові компетентності персоналу митниці *набувають* стратегічного значення для забезпечення ефективності функціонування електронних сервісів, реалізації ризик-орієнтованих підходів і підвищення рівня прозорості митної діяльності.

Цифрова компетентність розглядається як сукупність знань, умінь і навичок, що дозволяють користуватися сучасними цифровими технологіями, програмними засобами та аналітичними інструментами для досягнення професійних результатів. У сфері митної діяльності це включає володіння системами автоматизованого оформлення, базами даних ризик-скринінгу, аналітичними платформами (Business Intelligence), засобами кібербезпеки, а також здатність адаптуватися до постійних оновлень ІТ-інфраструктури [84].

Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Державної митної служби України та її територіальних підрозділів на основі Багаторічного стратегічного плану електронної митниці ЄС (Multi-annual strategic plan for electronic customs, MASP-C), що ухвалений у 2024 році, має за мету забезпечення домовленостей, які стосуються ІТ-проектів, визначених у Консолідованому переліку (додаток Б) і відтворених у Календарному плані впровадження проектів. Окрім цього, Стратегічний план направлений на побудову неперервного процесу підвищення кваліфікації співробітників, формування методології розробки 4 та впровадження програмних продуктів, що базується на сучасних проектних підходах у сфері інформаційних технологій, цифрових трансформацій і цифровізації, забезпечення неперервності надання сервісно-орієнтованих послуг та мінімізації людського фактора у прийнятті рішень. [15]

Дослідження показують, що рівень цифрової компетентності персоналу безпосередньо впливає на ефективність використання ІТ-інструментів у публічному управлінні та митному адмініструванні [84]. У випадку митних органів недостатня підготовка кадрів може призводити до неефективного використання систем управління ризиками, повільного реагування на аномалії

та зниження якості аналітичних прогнозів. В умовах зростання обсягів торгівлі та ускладнення глобальних логістичних ланцюгів це створює ризики для економічної безпеки держави.

Аналіз практичної діяльності митних органів України свідчить, що базові цифрові навички та знання ІТ-систем можуть відрізнитися між підрозділами та регіонами. Наприклад, персонал великих митних постів краще адаптований до роботи з електронним декларуванням, проте аналітичні навички щодо обробки великих даних та ризик-скринінгу мають значні прогалини. Це відповідає загальним трендам у державному секторі, де потреба в додатковій підготовці співробітників зростає разом із впровадженням новітніх цифрових сервісів [88].

Міжнародні організації, зокрема Всесвітня митна організація, пропонують програми підвищення кваліфікації митних служб, які включають розвиток цифрових компетентностей у рамках Capacity Building Programs. Такі програми спрямовані на навчання використанню аналітичних платформ, інтегрованих інформаційних систем та методів автоматизованого розподілу ризиків [88]. WCO також рекомендує створення національних центрів навчання для співробітників митниці, що дозволяє укріпити компетентнісну базу та забезпечити узгодженість підготовки кадрів із міжнародними стандартами.

Незважаючи на наявність цифрових інструментів, у митних органах України існують системні бар'єри:

- фрагментарність підходів до навчання, відсутність єдиної стратегії підготовки персоналу;
- дефіцит спеціалізованих навчальних програм, що охоплюють аналітику даних, кібербезпеку та автоматизовані системи ризик-менеджменту;
- обмеженість ресурсів для регулярної сертифікації та підвищення кваліфікації.

Ці бар'єри уповільнюють процеси адаптації кадрів до нових ІТ-інструментів і створюють ризики для ефективної реалізації електронних сервісів у митній діяльності.

На основі міжнародної практики та національних стратегій цифровізації стратегічні напрямки підвищення цифрової компетентності кадрового складу митних органів зображено на рис. 3.2.

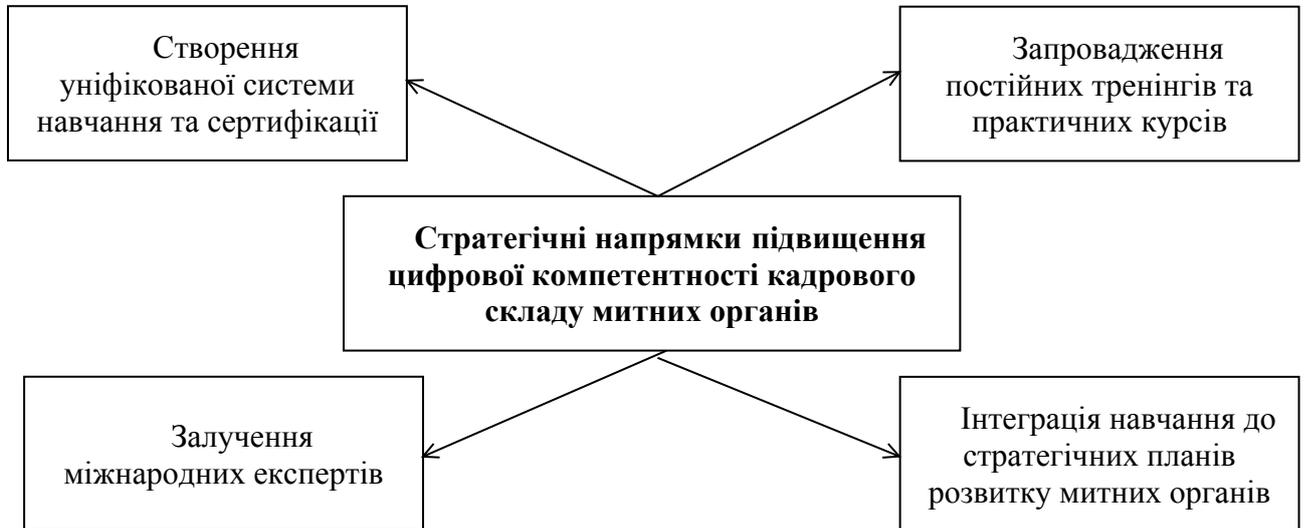


Рис. 3.2. Стратегічні напрямки підвищення цифрової компетентності кадрового складу митних органів

Джерело: побудовано автором

Варто розробити програми сертифікації для співробітників митниці, що включають модулі з аналізу даних, кібербезпеки, використання ВІ-інструментів та програмних платформ автоматизованого оформлення. Це може бути реалізовано спільно з навчальними закладами або міжнародними партнерами. [88].

Регулярні тренінги і практичні курси з використання цифрових сервісів дозволяють підтримувати високий рівень готовності до змін у технологічному середовищі. Використання симуляторів, кейс-стаді та інтерактивних платформ навчання сприяє підвищенню рівня навичок. [84]

Обмін досвідом з експертами ЄС та WCO може стати каталізатором для впровадження найкращих практик, стандартизованої підготовки та узгодження навчальних програм із міжнародними вимогами. [81]

Включення модулів підвищення цифрової компетентності до стратегічних документів митниці дозволить забезпечити системність та безперервність процесу навчання.

Як зазначає С.Трусов, штучний інтелект (ШІ) поступово змінює митну справу, підвищуючи ефективність контролю, прискорюючи процеси та мінімізуючи людський фактор. [71]

У світі вже є успішні кейси застосування ШІ, які демонструють його потужний потенціал:

– Автоматизоване оцінювання ризиків. У багатьох державах штучний інтелект застосовується для обробки значних масивів даних і прогнозування потенційних ризиків. Зокрема, Митно-прикордонна служба США (CBP) використовує алгоритми машинного навчання для аналізу інформаційних потоків і виявлення підозрілих операцій, що дає змогу митним органам своєчасно ідентифікувати загрози та раціонально розподіляти контрольні ресурси.

– Аналіз зображень і сканування вантажів. Вагомим кроком у розвитку митного контролю стало впровадження технологій комп'ютерного зору. У Китаї та Сінгапурі митні адміністрації застосовують ШІ-алгоритми для інтерпретації рентгенівських зображень вантажів, що дозволяє оперативно виявляти контрабанду або небезпечні речовини без проведення суцільного фізичного огляду.

– Чат-боти та автоматизовані консультаційні сервіси. У низці країн, зокрема у Великобританії, штучний інтелект використовується для інформаційної підтримки учасників зовнішньоекономічної діяльності. Чат-боти забезпечують доступ до актуальних відомостей щодо митних тарифів, правил імпорту та експорту, а також процедур оформлення товарів, знижуючи навантаження на персонал митних органів.

– Передиктивна аналітика та протидія шахрайству. Франція і Канада активно впроваджують інструменти прогнозування аналітики з метою запобігання митним правопорушенням. Аналіз торговельних маршрутів, взаємозв'язків між

контрагентами та фінансових операцій дозволяє своєчасно виявляти підозрілі схеми, пов'язані з ухиленням від сплати митних платежів або легалізацією доходів.

– «Розумні» митні коридори. В ОАЕ та країнах Європейського Союзу реалізуються пілотні проекти зі створення інтелектуальних митних коридорів, у межах яких ШІ оцінює історію діяльності постачальників, супровідну документацію та рівень ризику товарів. Це сприяє істотному скороченню часу митного оформлення для добросовісних суб'єктів і водночас посиленню контролю за ризиковими поставками.

Державна митна служба України послідовно впроваджує цифрові рішення, орієнтовані на підвищення зручності для громадян і суб'єктів господарювання. Зокрема, оновлено функціонал розділу «Ввезення легкового автомобіля» в Особистому кабінеті на порталі «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» [39]. Удосконалення процесу електронного декларування передбачає два ключові нововведення. По-перше, система автоматично ідентифікує технічні характеристики транспортного засобу за VIN-кодом. По-друге, із застосуванням технологій штучного інтелекту здійснюється зчитування інформації з фотографій реєстраційних документів, що дозволяє автоматично заповнювати частину митної декларації. Інші відомості формуються на основі даних VIN-коду, що істотно спрощує процедуру та скорочує час митного оформлення.

Поряд із державними ініціативами в Україні активно розвивається і приватний сектор, який інтегрує інструменти штучного інтелекту в митну та логістичну діяльність. Так, компанія Daleth Group, що спеціалізується на наданні митно-брокерських і логістичних послуг у сфері міжнародних перевезень, розробила мобільний застосунок «SMART WAY GLOBAL LOGISTICS». Використання технологій ШІ дає змогу замовляти комплекс митних, логістичних та супутніх послуг у режимі реального часу через мережу Інтернет. Це забезпечує більш безпечне та оперативне проходження митних

кордонів водіями й перевізниками, а також своєчасне та надійне доставлення вантажів до місця призначення.

Загалом упровадження штучного інтелекту в митній сфері сприяє зменшенню корупційних ризиків, підвищенню прозорості процедур і прискоренню товарообігу. Держави, які активно використовують такі технології, отримують додаткові конкурентні переваги завдяки зростанню ефективності роботи митних адміністрацій. У контексті глобальної цифрової трансформації подальша інтеграція ШІ в діяльність митних органів є об'єктивно необхідною умовою модернізації галузі та її адаптації до майбутніх викликів.

Підвищення цифрової компетентності кадрового складу митних органів є важливою передумовою успішної цифрової трансформації митної адміністрації. Це дозволяє не лише ефективно впроваджувати електронні сервіси, а й підвищувати якість управлінських рішень, адаптуватися до ризикових сценаріїв та забезпечувати прозорість митних процедур. У довгостроковій перспективі розвиток цифрових компетентностей персоналу сприятиме зміцненню економічної безпеки держави та інтеграції української митниці у міжнародні цифрові ланцюги управління.

Цифровізація митної політики є ключовим фактором для підвищення ефективності державного управління в Україні. Вона допомагає знижувати корупційні ризики та збільшувати надходження до бюджету. Зміни в митному законодавстві вимагають прискорення цифровізації, що є важливою умовою для стабільного розвитку та підтримки економіки країни.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні та практичні аспекти цифрової трансформації державних органів на прикладі діяльності митних органів України, а також здійснено оцінку ефективності впровадження електронних сервісів у митній сфері. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі основні висновки:

1. Цифрова трансформація державного управління є об'єктивною відповіддю на виклики глобалізації, розвитку цифрової економіки та зростання суспільного запиту на прозорість, оперативність і підзвітність публічної влади. У митній сфері цифровізація виступає ключовим інструментом підвищення ефективності адміністрування зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення економічної безпеки держави.

2. Основними цілями цифрової трансформації в державному управлінні є створення цінності для громадян та бізнесу, підвищення ефективності та прозорості, формування нових бізнес-моделей управління

3. Установлено, що впровадження електронних сервісів у діяльність митниці України відбувається в межах загальнодержавних стратегій цифрового розвитку та гармонізації митних процедур із європейськими стандартами. Основу цифрової інфраструктури митниці становлять Єдина автоматизована інформаційна система, сервіс «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», електронне декларування, системи управління ризиками та аналітичні інструменти, які забезпечують комплексну автоматизацію митних процесів.

4. Аналіз практики функціонування електронних сервісів митниці свідчить про їх позитивний вплив на скорочення часу митного оформлення, зменшення адміністративного навантаження на бізнес і громадян, підвищення прозорості процедур та мінімізацію корупційних ризиків. Використання цифрових рішень, зокрема елементів штучного інтелекту, сприяє більш обґрунтованому управлінню ризиками та ефективнішому розподілу ресурсів

митних органів.

5. Оцінка рівня цифрової зрілості митних органів показала наявність позитивної динаміки, водночас виявлено низку проблемних аспектів, серед яких: нерівномірність цифрової компетентності персоналу, фрагментарність інтеграції окремих інформаційних систем, обмеженість аналітичних можливостей у частині використання великих даних та залежність темпів цифровізації від ресурсного забезпечення. Зазначені чинники стримують повну реалізацію потенціалу електронних сервісів.

6. Практичні висновки та рекомендації для оцінки ефективності наступні:

- впровадити набір стандартизованих КРІ, який публічно відобразатиме: середній час митного оформлення (по типах процедур), відсоток декларацій, опрацьованих без додаткових запитів, показники доступності систем (uptime), частка електронних транзакцій від загального обсягу;

- розвивати користувацький інтерфейс (UX) і документацію для малих і середніх суб'єктів ЗЕД та громадян; вводити навчальні модулі та відеогайди (позитивний досвід показали демонстраційні ролики та довідкові матеріали);

- покращити механізми інтеграції з Diia та платіжними провайдерами, щоб зменшити бар'єри аутентифікації та прискорити платіжні операції;

- план резервування та тестування під навантаження для ЄАІС/АСМО, регулярні аудити кібербезпеки й симуляції відмов для забезпечення безперервності процесів.

- обмеження аналізу - аналіз спирається на офіційні повідомлення і нормативні документи; публічні дані щодо детальної продуктивності систем, користувацьких метрик та економічного ефекту впровадження є фрагментарними, що зумовлює потребу у додаткових емпіричних дослідженнях (опитування користувачів, аналіз логів систем, інтерв'ю з ІТ-персоналом митниці).

7. Встановлено, що ефективність цифрової трансформації митниці значною мірою залежить від якості нормативно-правового регулювання, рівня міжвідомчої взаємодії, а також від інституційної спроможності митних органів впроваджувати інноваційні управлінські підходи. Важливим чинником успіху є також узгодження національних цифрових рішень із практиками Європейського Союзу та рекомендаціями Всесвітньої митної організації.

8. За результатами дослідження обґрунтовано доцільність подальшого розвитку електронних сервісів митниці в напрямках поглиблення автоматизації процедур, розширення використання штучного інтелекту та аналітики даних, підвищення цифрової компетентності кадрового складу, а також удосконалення механізмів оцінювання ефективності цифрових рішень. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню інституційної спроможності митних органів і підвищенню якості публічних послуг.

Таким чином, цифрова трансформація митних органів України є важливим чинником модернізації системи публічного управління, підвищення ефективності митного адміністрування та інтеграції України у європейський економічний простір. Подальший розвиток електронних сервісів митниці має розглядатися як стратегічний пріоритет державної політики, спрямований на забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки держави в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алішаускас Вітяніс. Чи має Україна шанс розробити та впровадити всі митні ІТ-системи, необхідні для вступу до ЄС, до 2030 року? *Бізнес*. 9 грудня 2025 р. <https://biz.nv.ua/ukr/tech/vstup-do-yes-yaki-mitni-it-sistemi-maye-vprovaditi-ukrajina-dlya-povnoji-gotovnosti-50566639.html>
2. Барановський О.І. (2017) Зміст трансформаційних процесів в економічних системах. *Вісник університету банківської справи*. №1 (28). С. 3-14
3. Бізнес оцінив роботу митниці найкраще за останнє десятиліття. Європейська бізнес асоціація. ЕВА. 21.04.2025. https://eba.com.ua/biznes-otsinyv-robotu-mytnytsi-najkrashhe-za-ostannye-desyatylittya/?utm_source=chatgpt.com
4. Борса В. В., Теребейчик Ю Р. Цифровізація митниці як чинник розвитку міжнародної торгівлі. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024, № 2 (14). С. 355-367. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/351/284>
5. Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник економіки*. 2020. № 4. С. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.007>
6. Вільна енциклопедія: Вікіпедія - URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
7. Вінницька митниця активно впроваджує електронні сервіси. Вінницький бізнес портал - https://vinbazar.com/news/all?field_part_site1=6
8. Галенко О., Максименко А. Драйвери та тенденції цифрової трансформації світової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 183–187. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-31>
9. Гедіков В. (2024) Загальний аналіз нормативно-правових актів у сфері цифровізації в Україні. *Юридичний вісник*, 2024/3 http://yurvisnyk.in.ua/v3_2024/9.pdf
10. Гражевська Н.І., Чигиринський А.М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.53>
11. Дерев'яно, О. В. (2021). Цифрова трансформація публічного управління: сутність та механізми впровадження. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 2(10), 15-22.
12. Державна митна служба України. Єдиний державний інформаційний веб-портал «Єдине вікно для міжнародної торгівлі». <https://cabinet.customs.gov.ua/>
13. Державна система гуманітарної допомоги. Офіс Президента України. <https://customs.help.gov.ua/ukr/>
14. Держмитслужба оновила інструменти для платників митних платежів: *7eminar* <https://7eminar.ua/news/12954-derzmitsluzba-onovila-instrumenti-dlya-platnikiv-mitnix-plateziv>
15. Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Державної митної служби

України та її територіальних підрозділів на основі Багаторічного стратегічного плану електронної митниці ЄС (Multi-annual strategic plan for electronic customs, MASP-C) <https://customs.gov.ua/web/content>

16. Єдиний державний веб-портал електронних послуг «ДІЯ» <https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia>

17. Засуха М. В. (2024). Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-04>

18. Івашова Л.М., Кийда Л.І. Діджиталізація митних процедур: сучасний стан та перспективи розвитку митної справи. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3(22). С. 218–230

19. Іщенко А. М. Цифрова трансформація публічного управління в контексті гендерного мейнстримінгу : дис. ... д-ра філософії : 281 Публічне управління та адміністрування Київ, 2025. 264 с.

20. Качкарда Ю. Цифрова трансформація – це організація бізнесу з точки зору цінності - URL: <https://biz.nv.ua/ukr/tech/tsifrova-transformatsija-tse-orhanizatsija-biznesu-z-tochki-zoru-tsinnosti-2497503.html>

21. Клименко І.В. Електронні послуги : навч. посіб. К. : НАДУ при Президентіві України, 2014. 100 с.

22. Кононенко Л.В., Назарова Г.Б., Шишкіна Т.М. Трансформування міжнародної торгівлі в умовах глобалізації і цифровізації економіки. *Наука и техника сьогодні*. 2022. № 5 (5). С. 110–121. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-110-121](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-110-121)

23. Кравчук А. Г. (2019). Принципи електронного урядування в контексті європейської інтеграції України. *Науковий вісник публічного та приватного права*, 6(1), 178-183.

24. Круглов В. (2021) Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник: Державне управління*. № 1(7). С. 140–161. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-140-161](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-140-161)

25. Кудлаєнко С. В. (2018) Трансформаційні процеси і державна соціальна політика: необхідність врахування особливостей. *Інвестиції: практика та досвід*. №18. С.37-41. – URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2018/9.pdf.

26. Кух С. П. (2023). Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності цифровізації та цифрової трансформації публічної служби у сучасному науковому дискурсі. *Ефективність державного управління*, 1/2(74/75), 52–56. <https://doi.org/10.36930/507409>

27. Майстер ключів. Лише один розробник зав'язав на собі всю ІТ-систему митниці – як це допомагає йому переживати будь-який кадровий «шторм». DOU/ 07/03/2023. <https://dou.ua/lenta/articles/about-customs-it-system/>

28. Малий І. Й., Цедік М. Г. (2022) Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток* №2– URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2618> DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.3

29. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Разумков центр. 06.09. 2021 <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>
30. Марченко В. Б. (2019) Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. №6. С. 279-282. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf
31. Митна енциклопедія : у 2-х т. / ред. кол.: І.Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. Т. 2. 536 с.
32. Митний кодекс України: Кодекс від 13.03.2012 р. № 4495-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
33. Міністерство фінансів України. Офіційний веб-сайт. https://mof.gov.ua/uk/integration_of_customs_it_systems_to_masp-c-784
34. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний веб-сайт. <https://thedigital.gov.ua/>
35. Мугал Марія. Шлях до ЄС: роль цифровізації у реформування Держмитслужби. Інститут аналітики та адвокації. 02 січня 2025р. <https://iaa.org.ua/articles/road-to-the-eu-the-role-of-digitalisation-in-reforming-the-state-customs-service/>
36. Національне агентство України з питань державної служби. (2021). Методичні рекомендації щодо впровадження цифрової трансформації в органах державної влади. (Видання, що містить актуальні стратегічні орієнтири). <https://nads.gov.ua/>
37. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. Київ : КНЕУ, 2021. С.218–220.
38. Олійник М. О. (2025). Сутність та особливості процесів цифрової трансформації в державних і місцевих організаціях. *Ефективність державного управління*, 1(82/83), 69–76. <https://doi.org/10.36930/508209>
39. Офіційний веб-портал «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» - Особистий кабінет Державної митної служби України. <https://cabinet.customs.gov.ua/>
40. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 року № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
41. Побережець О. В., Обухіна В. В. (2024) Цифрова трансформація у сфері державного управління: теоретичні аспекти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 23. Вип. 2 (57) DOI 10.18524/2413-9998.2024.2(57).324048
42. Под'ячев С.В. Інституційні механізми управління процесами цифрової трансформації економіки. Дис... ступеня кандидата економічних наук за спец. 08.00.03 - економіка та управління національним господарством. Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2025. https://ontu.edu.ua/download/dissertation/disser/2025/disser-Podyachev_SV.pdf

43. Положення про Єдину автоматизовану інформаційну систему митних органів, порядок і умови застосування її систем: Наказ Міністерства фінансів України від 19.05.2023 № 263 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1132-23#Text> (дата звернення – 15.11.2025)
44. Конституція України. Конституція від 28.06.1996 № 254к/96-ВР <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення – 05.12.2025)
45. Положення про Міністерство цифрової трансформації України <https://www.kmu.gov.ua/npras/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919> (дата звернення – 2.12.2025)
46. Порядок виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації за формою єдиного адміністративного документа, затверджений Наказом Міністерства фінансів України № 631 від 30.05.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1360-12#Text> (дата звернення – 15.12.2025)
47. Порядок надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 16 серпня 2003 р. № 149 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1066-03> (дата звернення – 15.12.2025)
48. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 10.11.2025)
49. Про електронні комунікації: Закон України від 16.10.2020 № 1089-IX, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення – 10.11.2025)
50. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> дата звернення 10.11.2025)
51. Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи електронного декларування товарів: Наказ ДМСУ від 18.10.2006 р. № 907. URL <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0907342-06#Text> (дата звернення – 15.11.2025)
52. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
53. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 10.11.2025)
54. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення 10.11.2025)
55. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення – 15.11.2025)
56. Прокудін Г.С., Чупайленко О.А., Козлов А.К., Рой М.П., Колесник

Ю.О. Актуальні проблеми підвищення якості митних послуг. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. №4(5). С. 16–22.

57. Разумей Г.Ю., Разумуй М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (25), 2020 URL: DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25>

58. Результати роботи Держмитслужби. Інститут аналітики та адвокатури. <https://iaa.org.ua/portfolio/rezultaty-roboty-derzhmytshluzhby-zhovten-2025/>

59. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.09.08 р. № 1236-р «Про схвалення Концепції створення багатофункціональної комплексної системи «Електронна митниця». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1236-2008-%D1%80#Text> (дата звернення – 15.11.2025)

60. Руденко М. В. (2018) Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. №11. С. 61-65.

61. Руденко М. В. (2021) Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. № 4. С. 3-13. :https://ntu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy_forum_4_2021_0.pdf

62. Сарана Л. А. (2024) Вплив цифровізації на митну та податкову політику України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління № 14. 2024 DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-08-02>

63. Серьогін, С. (2022). Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*, 10(3), 11-20. <https://doi.org/10.15421/152215>.

64. Сидоренко С. В. (2021) Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції. *Мультиверсум. Філософський альманах*. Вип.1(173), т.1. С. 31-43

65. Системи електронного врядування. Chat Gpt. https://www.kievoit.ippo.kubg.edu.ua/kievoit/2016/68c/index.html?utm_source=chatgpt.com

66. Сільченко В. В. (2024) Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. Випуск № 66 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>

67. Струтинська І.В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур : дис. ... докт. економ. наук: 08.00.04. Тернопільський нац. техн. унт імені І. Пулюя. Тернопіль-Запоріжжя. 2020. 487 с.

68. Сурай І. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №1. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2828>

69. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4(04). С. 38–45. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>

70. Тищенко І.О. Класифікація електронних послуг, що надаються органами публічної адміністрації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Випуск 32. Том 2. С. 70-73.
71. Трусів С. Використання штучного інтелекту в митній справі: кращі світові практики. MDoffice. 24.02.2025
https://www.mdoffice.com.ua/ru/aSNewsDic.getNews?dat=24022025&num_c=858873
72. Угрин В. В. Діджиталізація митного контролю в Україні. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 168–173. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-31>
73. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою: Економічна стратегія України 2030.. Український інститут майбутнього. - URL:<https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>.
74. Цифровізація в дії: 100% посилок в Україні розмитнюються електронно. Укрпошта – лідер за кількістю оформлень - Новини - Міністерство розвитку громад та територій України
75. Ченцов В. В. Особливості державного управління митними органами в Європейському Союзі: структурно-функціональний аналіз. *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 25. 8 с.
76. Шаров Ю.П. Публічні послуги. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т. 8: Публічне врядування. Львів, 2011. С. 491-493.
77. Шокало В. С. (2025) Функціонування митних органів через призму діджиталізації. *Академічні візії* Випуск 39/2025 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635265>
78. Шопіна І. М. (2022) Принципи цифрової трансформації України крізь призму досвіду Європейського Союзу. *Південноукраїнський правничий часопис. Проблеми становлення правової демократичної держави* 4, Ч. 3, 29-34 DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.4.3.6>
79. Шульга М. А. (2020). Оцінка ефективності електронного урядування: зарубіжний досвід та перспективи для України. *Економіка та держава*, 7, 78-83 http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020.pdf
80. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4(28). С. 75–82. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-75-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82)
81. European Commission. Multi-Annual Strategic Plan for Customs (MASP-C). Brussels, 2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0791>
82. Hanumanthappa D.G. E-Governance and Public Sector Services. *International Journal of Humanities & Social Science Studies (IJHSSS)*. Volume-II, Issue-II, September 2015, Page № 401-405
83. ISO/IEC 27001:2013 Information Security Management. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27001:ed-2:v1:en>
84. **OECD**. Digital Government Index 2025: Building Trust and Improving Public Services. Paris: OECD Publishing, 2025.

https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html

85. Rust R., Lemon, K. E-Service and the Consumer. International Journal of Electronic Commerce. 2001. Vol. 5. № 3. Pp. 85-101.

86. Scupola A. E-Services: Definition, Characteristics and Taxonomy: Guest Editorial Preface. Journal of Electronic Commerce in Organization. 2008. Vol. 6. №2.

87. Union Customs Code (EU Regulation № 952/2013) <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj/eng>

88. World Customs Organization. WCO Annual Report 2024-2025 . https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/about-us/annual-reports/annual-report-2024_2025.pdf

ДОДАТКИ

До дипломної роботи на тему: Цифрова трансформація державних органів:
оцінка ефективності впровадження електронних сервісів у діяльність митниці
здобувача вищої освіти Маснічука Валентина Михайловича

CERTIFICATE

is awarded to

Masnichuk Valentyn

for being an active participant in
V International Scientific and Practical Conference
**“INTERNATIONAL EXPERIENCE
IN SCIENTIFIC RESEARCH”**

***24 Hours of Participation
(0,8 ECTS credits)***



CHICAGO

18-20 December 2025

sci-conf.com.ua



**UDC 001.1**

The 5th International scientific and practical conference “International experience in scientific research” (December 18-20, 2025) BoScience Publisher, Chicago, USA. 2025. 732 p.

ISBN 978-1-73981-121-1

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // International experience in scientific research. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2025. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/v-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-international-experience-in-scientific-research-18-20-12-2025-chikago-ssha-arhiv/>.

Editor

Komarytskyy M.L.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: chicago@sci-conf.com.ua

homepage: <https://sci-conf.com.ua>

©2025 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®

©2025 BoScience Publisher ®

©2025 Authors of the articles

ART		
82.	<i>Urgenishbay Zhanerke Suleimenkyzy, Zhalalova Akshay Maksutovna</i> COGNITIVE ERGONOMICS PRINCIPLES IN MODERN INTERIOR DESIGN IN KAZAKHSTAN	481
83.	<i>Yerkin Aruzhan Baurzhankyzy, Zhalalova Akshay Maksutovna</i> CONTEMPORARY INTERPRETATION OF THE MODERNIST HERITAGE IN DAURENBEK BEKNAZAROV'S CREATIVE WORK	487
84.	<i>Касьяненко К. М., Васильєва О. О.</i> ПРОБЛЕМА ТИПОГРАФІЧНОЇ МІМІКРІЇ В КОНТЕКСТІ УКРАЇНСЬКОГО ДИЗАЙНУ	492
85.	<i>Крюкова О. В.</i> ЗВОРОТНИЙ БІК МЕДАЛІ: ФІЗИКА ТА ПСИХОЛОГІЯ БАЛЕТУ	496
86.	<i>Мосендз О. О., Машарова Д. Ю.</i> РОЛЬ ДИЗАЙНУ У ФОРМУВАННІ ВІЗУАЛЬНОГО ТА ПРОСТОРОВОГО РІШЕННЯ ВИСТАВОК	502
87.	<i>Райхерт М. О., Гусакова Н. М.</i> ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ОБРАЗУ ПЕРСОНАЖА ЯК ОБ'ЄКТ МИСТЕЦТВОЗНАВЧОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	505
88.	<i>Селяк О. О., Світюк О. О.</i> КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНИХ МИСТЕЦЬКИХ ПРАКТИК	509
89.	<i>Талац М. О.</i> РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СУЧАСНОМУ АУДІОВІЗУАЛЬНОМУ МИСТЕЦТВІ	513
LITERATURE		
90.	<i>Семенець О. С., Івченко Є. А.</i> АСКОЛЬД МЕЛЬНИЧУК ЯК ПИСЬМЕННИК «КУЛЬТУРНОГО ПОГРАНИЧЧЯ»	522
POLITICAL SCIENCES		
91.	<i>Бабенко А. В.</i> МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ І РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ВИКЛИКИ, ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ	528
92.	<i>Шевченко Н. І., Масичук В. М.</i> РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ	538

УДК 351/354

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ**Шевченко Наталія Іванівна,**

к.н.держ.упр., доцент

Маснічук Валентин Миколайович,

студент, здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти

Університет митної справи та фінансів

м. Дніпро, Україна

Анотація: досліджено роль цифрових сервісів у формуванні інформаційно-технічної інфраструктури митних органів України та їх вплив на швидкість, прозорість і якість здійснення митних процедур, проаналізовано цифрову трансформацію митних органів України, роль електронних сервісів ДМС, ЄАІС та аналітичних систем у підвищенні ефективності, прозорості митних процедур і публічного управління.

Ключові слова: митниця, Єдина автоматизована інформаційна система, ІТ-система, електронні сервіси, трансформація.

Цифрові сервіси митних органів формують інформаційно-технічну інфраструктуру, яка визначає швидкість, прозорість та якість митних процедур. Сучасна інфраструктура Державної митної служби України (ДМС) включає як фронт-енд сервіси для бізнесу та громадян (портали й особисті кабінети), так і бек-енд автоматизовані системи для обробки декларацій, управління ризиками та аналітики. Основу цієї інфраструктури становить Єдина автоматизована інформаційна система (ЄАІС) та пов'язані підсистеми, реалізовані в рамках програми ІТ-трансформації митниці.

Україна має низку розвинених митних ІТ-систем і, природно, прагне максимально застосовувати їх у майбутньому. Аналіз існуючої ІТ-системи дозволяє виділити п'ять груп електронних сервісів, що використовуються в

538

Додаток А4

митниці (рис. 1)

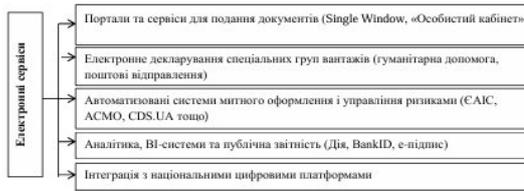


Рис. 1. Основні групи електронних сервісів, що використовуються в митниці

«Єдине вікно для міжнародної торгівлі» (Single Window) забезпечує взаємодію декларантів, операторів та органів виконавчої влади для обміну електронними повідомленнями й документами, що зменшує дублювання даних і скорочує час оформлення. Через портал реалізовано можливість подати заяви, відстежувати статус декларацій і управляти документами в електронному вигляді [1].

Окремі електронні форми та спрощені процедури для імпорту гуманітарної допомоги та для митного оформлення міжнародних поштових і експрес-відправлень запроваджені для пришвидшення оформлення та зниження черги в умовах надзвичайних ситуацій.

Інтегрована платформа САІС об'єднує підсистеми митного оформлення («Центр», АСМО), управління ризиками, обробки рішень та аналітики. Нові проекти, такі як СДС.UA (Customs Decision System), спрямовані на гармонізацію процесів ухвалення митних рішень з європейськими стандартами та підготовку до інтеграції в єдине митне інформаційне середовище [2].

Для внутрішньої аналітики та публічної статистики ДМС використовує ВІ-інструменти (Business Intelligence), які дозволяють формувати звіти за потоками вантажів, часом обробки, ризиками й митними платежами; частина

539

агрегованих даних доступна у відкритому вигляді на порталах митниці. Це сприяє підвищенню прозорості та є підґрунтям для управлінських рішень.

Можливість аутентифікації та підписання документів через зовнішні сервіси (BankID, MobileID, Dii.Signature) спрощує доступ для бізнесу та громадян і підвищує юридичну силу електронних документів. Інтеграція з «Дією» відкриває додаткові опції верифікації та автозаповнення даних.

Планування та управління розвитком митних ІТ-систем, забезпечення їх з аналогічними системами ЄС розроблено та реалізується в Україні. Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Держмитслужби на основі Багаторічного плану електронної митниці ЄС (MASP-C), який затверджено рішенням Комітету з управління інформаційними технологіями у системі управління державними фінансами (протокол від 19.01.2024 № 6), реалізованим наказом Міністерства фінансів України від 09 лютого 2024 року № 63 «Про реалізацію рішення Комітету з управління інформаційними технологіями у системі управління державними фінансами».[3].

За словами міжнародного експерта з митної справи Вітяніса Алішаускаса, Україна, як кандидат на вступ до ЄС, повинна впровадити 24 ІТ-системи. Наразі лише 1 з них – NCTS (New Computerized Transit System – єдина європейська електронна система митного контролю) – повністю відповідає всім вимогам ЄС. Її успішне впровадження дає гарну основу для оптимізму щодо інших, але вона залишається лише першим «європейським блоком» в українській митній ІТ архітектурі.[4].

Серед 24 згаданих систем дві є ключовими: Система митного оформлення має бути розроблена відповідно до Моделі митних даних ЄС (EUCDM) та вимог до даних Додатка до Митного кодексу Союзу (UCC). Вона також повинна включати додаткові функції, такі як Автоматизована система експорту (AES), Національна система імпорту (NIS) на основі специфікацій для централізованого оформлення імпорту (CCI). Нова Система управління ризиками, своєю чергою, має бути сумісною з новою Системою контролю

імпорту ЄС – ICS2.[4].

Правову основу для розробки та впровадження ІТ-систем, сумісних з Митним кодексом ЄС (UCC), створить новий Митний кодекс України на основі UCC та його вторинного законодавства.

Реалізація змін у митному законодавстві, зумовлених необхідністю адаптації до умов воєнного стану, його актуалізації з урахуванням динамічного впровадження цифрових контентів у діяльність органів державної влади, сервісів для користувачів, потребує своєчасного перегляду та впровадження нових нормативно-правових актів. Прийняття низки нормативних актів, спрямованих на спрощення процедур переміщення критично важливих товарів і гуманітарної допомоги, супроводжується активним використанням цифрових технологій, які дають змогу автоматизувати відповідні процеси, істотно скоротити часові витрати та мінімізувати ризики виникнення помилок.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна митна служба України. Єдиний державний інформаційний веб-портал «Єдине вікно для міжнародної торгівлі». <https://cabinet.customs.gov.ua/>
2. Положення про Єдину автоматизовану інформаційну систему митних органів, порядок і умови застосування її систем: Наказ Міністерства фінансів України від 19.05.2023 № 263 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1132-23#Text>
3. Міністерство фінансів України. Офіційний веб-сайт. https://mof.gov.ua/uk/integration_of_customs_it_systems_to_masp-c-784
4. Алішаускас Вітяніс. Чи має Україна шанс розробити та впровадити всі митні ІТ-системи, необхідні для вступу до ЄС, до 2030 року? *Biznes*. 9 грудня 2025 р. <https://biz.nv.ua/ukr/tech/vstup-do-yes-yaki-mitni-it-sistemi-maye-vprovaditi-ukrajina-dlya-povnoji-gotovnosti-50566639.html>

Опис проєкту	Аналогічний компонент MASP-C у версії 2023 [2]	Дата введення в дію
Центральний компонент автоматизованої системи митного оформлення	н/д	2 січня 2025 р.
Система ухвалення рішень митними органами	1.2 МКС – Митні рішення	2 січня 2025 р.
«Єдине вікно»	1.13 Середовище «єдиного вікна» для митних органів ЄС	2 липня 2025 р.
Система управління гарантіями	1.22 МКС – Управління гарантіями	2 липня 2025 р.
NCTS (у тому числі Етап 5 / Етап 6)	1.7 МКС – NCTS	31 грудня 2024 р.
Система контролю імпорту 2	1.19 МКС – Система контролю імпорту 2	2 липня 2025 р.
Автоматизована система експорту	1.6 МКС – ACE	2 січня 2025 р.
Система зобов'язальної тарифної інформації	1.4 МКС – ОТИ	2 липня 2024 р.
Система управління інтегрованим тарифом	1.14 Система класифікації інформації (CLASS)	9 жовтня 2023 р.
Система ідентифікації та реєстрації економічного оператора	1.15 МКС – EORI2	2 липня 2025 р.
Система авторизованих економічних операторів	1.5 МКС AEO та вплив угод про взаємне визнання (MRA)	2 жовтня 2024 р.
Система захисту від підробок та піратства	1.12 COPIS	2 жовтня 2024 р.
Потребує подальшого дослідження		
Уніфіковане управління користувачами та цифрові підписи	4.6 UUM&DS	