

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота бакалавра

за темою «Міжнародний досвід державного управління митною справою та
можливості його застосування в Україні»

Виконала:

студентка групи ПУ22-1
спеціальність 281 «Публічне
управління та
адміністрування»

Гусарчук Анастасія

(прізвище та ініціали)

Керівник д. н. з держ. упр., доцент

Квеліашвілі Ірина Миколаївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент Південно-Східна митниця
(місце роботи)

гол. держ. інспектор відділу
взаєм. з підприємствами

(посада)

к. н. з держ. управління Курасова Є.Є

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /

„ _____ ” _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

_____ Гусарчук Анастасії Геннадіївни _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Міжнародний досвід державного управління митною справою та можливості його застосування в Україні»

керівник роботи Квеліашвілі Ірина Миколаївна, д.держ. упр., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від “20” квітня 2026 року № 303-кс

2.Строк подання здобувачем роботи на кафедру 25.05.2026 - 05.06.2026

3. Вихідні дані до роботи Митний кодекс України; Закон України «Про митний тариф»; Закон України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо імплементації деяких положень Митного кодексу Європейського Союзу», Національна стратегія доходів до 2030 року, нормативно-правові акти України, міжнародні нормативні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали Державної митної служби України, аналітичні звіти, офіційні інформаційні ресурси органів державної влади та матеріали періодичних видань.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): Сутність, завдання та функції державного управління митною справою, актуальні підходи до вивчення міжнародного досвіду управління митною справою, аналіз міжнародного досвіду державного управління митною справою, сучасний стан та проблеми реформування митної справи України, ефективність імплементації міжнародних стандартів у практику української митниці, напрями адаптації міжнародного досвіду державного управління митною справою в Україні

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці: Основні міжнародні стандарти та документи у сфері митного адміністрування, порівняння окремих показників ефективності митного адміністрування України та провідних країн ЄС, оцінка рівня відповідності практики Південно-Східної митниці міжнародним стандартам митного адміністрування, порівняльна характеристика ключових параметрів митних систем обраних країн, перелік ключових міжнародних документів у митній сфері та їх значення для України

6. Дата видачі завдання 05.01.2026-15.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
	Написання вступу	до 01.04.26	
	Написання розділу 1	до 15.04.26	
	Написання розділу 2	до 01.05.26	
	Підготовка висновків	до 20.05.26	
	Оформлення роботи	до 25.05.26	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

(підпис)

Гусарчук А.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Квеліашвілі І. М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гусарчук А.Г. **Міжнародний досвід державного управління митною справою та можливості його застосування в Україні.** – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ державного управління митною справою та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення митної системи України на основі адаптації міжнародного досвіду.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади державного управління митною справою та розкрито сутність та структуру відповідних механізмів. Проведено аналіз моделей державного управління митною справою в країнах Європейського Союзу, зокрема в Польщі, Франції та Німеччині. Розглянуто теоретичні аспекти державного управління митною справою, визначено його основні завдання, функції та роль у забезпеченні економічної безпеки держави. Досліджено особливості функціонування митних органів, механізми управління персоналом, використання цифрових технологій та інструментів спрощення митних процедур. Проаналізовано сучасний стан державного управління митною справою в Україні, виявлено проблемні аспекти нормативно-правового, інституційного та кадрового забезпечення діяльності митних органів. Визначено основні напрями імплементації міжнародного досвіду в українську практику. Запропоновано шляхи вдосконалення інституційної структури, механізмів конкурсного відбору та професійної підготовки персоналу, а також розвитку інституту авторизованого економічного оператора в контексті адаптації європейського досвіду.

Ключові слова: державне управління митною справою, митна політика, механізми державного управління, міжнародний досвід, митні органи, європейська інтеграція, кадрове забезпечення, інституційне забезпечення, авторизований економічний оператор.

SUMMARY

Gusarchuk A.G. International Experience of Public Administration in Customs Affairs and the Possibilities of its Application in Ukraine.

Bachelor's qualification thesis for obtaining an educational degree in specialty 281 «Public Management and Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the thesis is to study the theoretical foundations of public administration in customs affairs and to substantiate practical recommendations for improving the customs system of Ukraine based on the adaptation of international experience.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of public administration in customs affairs and explores the nature and structure of the relevant mechanisms. An analysis is conducted of models of public administration of customs affairs in European Union countries, specifically in Poland, France and Germany. The theoretical aspects of public administration of customs affairs are examined, and its main tasks, functions and role in ensuring the economic security of the state are identified. The study examines the specific features of the functioning of customs authorities, personnel management mechanisms, the use of digital technologies, and tools for simplifying customs procedures. It analyses the current state of public administration of customs affairs in Ukraine and identifies problematic aspects of the regulatory, institutional, and personnel framework underpinning the activities of customs authorities. Based on the research findings, the main directions for implementing international experience into Ukrainian practice have been identified. Ways to improve the institutional structure, mechanisms for competitive selection and professional training of personnel, as well as the development of the Authorised Economic Operator scheme in the context of adapting European experience, have been proposed.

Key words: public administration in customs affairs, customs policy, mechanisms of public administration, international experience, customs authorities, European integration, staffing, institutional support, Authorized Economic Operator.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	
ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ СПРАВОЮ	2
1.1. Сутність, завдання та функції державного управління митною справою	2
1.2. Актуальні підходи до вивчення міжнародного досвіду управління митною справою	7
1.3. Аналіз міжнародного досвіду державного управління митною справою	1
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МИТНОЇ СПРАВИ УКРАЇНИ ТА НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ	8
2.1. Сучасний стан та проблеми реформування митної справи України	8
2.2. Ефективність імплементації міжнародних стандартів у практику української митниці	5
2.3. Напрями адаптації міжнародного досвіду державного управління митною справою в Україні	0
ВИСНОВКИ	8
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

	2
ДОДАТКИ	8

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АПК | Авторизований економічний оператор

ВООЗ | Всесвітня організація охорони здоров'я

ЄС | Європейський Союз

МФВ | Міжнародний валютний фонд

ОЕСР | Організація економічного співробітництва та розвитку

СОТ | Світова організація торгівлі

Угода про асоціацію | Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та

Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і

їхніми державами-членами, з іншої сторони

ЦОВВ | Центральний орган виконавчої влади

АЕО | Authorized Economic Operator (Авторизований економічний оператор)

WCO | World Customs Organization (Всесвітня митна організація)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах євроінтеграційного курсу України та посилення глобалізаційних викликів, митна справа перестає бути суто фіскальним інструментом і трансформується на ключовий елемент забезпечення національної безпеки, сприяння міжнародній торгівлі та захисту економічних інтересів держави. Підписання Угоди про асоціацію з ЄС зобов'язує Україну до гармонізації митного законодавства та впровадження європейських стандартів адміністрування. Водночас, сучасний стан державного управління митною справою в Україні характеризується низкою системних проблем: недосконалістю інституційної структури, високим рівнем корупційних ризиків, недостатньою ефективністю кадрової політики та застарілістю матеріально-технічної бази.

Сучасні наукові дослідження все частіше акцентують увагу на необхідності критичного аналізу міжнародного досвіду для пошуку ефективних моделей реформування вітчизняних інституцій. Зокрема, у роботах О.О. Колобиліної ґрунтовно проаналізовано практики кадрового забезпечення митних органів Польщі та Франції, де доведено ефективність багаторівневого конкурсного відбору та створення спеціалізованих навчальних закладів на кшталт Національної школи митниці в Ла-Рошелі. Дослідження О.В. Черкунова розкривають перспективи імплементації європейських стандартів публічної служби, зокрема механізмів кадрового резерву та оцінювання компетенцій, в діяльність митних органів України. Однак, незважаючи на значний нау доробок, питання комплексного запровадження міжнародного досвіду з урахуванням специфіки національної адміністративної системи та сучасних безпекових реалій залишаються недостатньо вивченими. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження можливостей адаптації успішних зарубіжних практик державного управління митною справою до українських реалій.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій удосконалення механізмів державного управління митною справою в Україні на основі міжнародного досвіду.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- Розкрити сутність, завдання та функції державного управління у митній сфері.
- Дослідити актуальні підходи до вивчення міжнародного досвіду в митній справі.
- Провести аналіз міжнародного досвіду державного управління митною справою.
- Проаналізувати сучасний стан, проблеми та перспективи реформування митної служби України.
- Довести ефективність впровадження міжнародних стандартів у діяльність української митниці.
- Визначити напрями адаптації міжнародного досвіду державного управління митною справою в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси та механізми державного управління митною справою в контексті міжнародного досвіду

Предметом дослідження є міжнародний досвід державного управління митною справою та можливості його застосування в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення окреслених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. За допомогою *діалектичного методу* досліджено еволюцію наукових поглядів на сутність державного управління митною справою. *Системний аналіз* дозволив розглянути державне управління митною справою як цілісну систему, що включає сукупність взаємопов'язаних елементів (інституційний, нормативно-правовий, функціональний). *Порівняльно-правовий метод* використано для аналізу

зарубіжних моделей управління митними органами (Польщі, Франції, Німеччини) та виявлення їх спільних і відмінних рис. *Структурно-функціональний метод* застосовано для визначення функцій та повноважень митних органів в різних країнах. *Метод аналізу та синтезу* дозволив виокремити найбільш ефективні елементи міжнародного досвіду для їх подальшої адаптації в Україні. *Статистичний метод* використано при аналізі показників діяльності митних органів. Вибір зазначених методів забезпечує наукову достовірність отриманих результатів та обґрунтованість висновків.

Структура та обсяг дипломної роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, два розділи (шість підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 62 сторінок. Список використаних джерел містить 51 найменувань. У роботі вміщено 4 таблиці. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у двох додатках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ СПРАВОЮ

1.1 Сутність, завдання та функції державного управління митною справою

Державне управління у митній сфері є одним із найважливіших напрямів публічного адміністрування, оскільки безпосередньо пов'язане із забезпеченням економічної безпеки країни, наповненням державного бюджету та регулюванням зовнішньоекономічної діяльності. Митна справа охоплює широке коло відносин між державою та учасниками зовнішньоекономічної діяльності, а тому потребує чіткої організаційно-правової основи та ефективного управлінського механізму.

За своєю природою державне управління у митній сфері є цілеспрямованою діяльністю уповноважених органів виконавчої влади, спрямованою на реалізацію митної політики держави. Ця діяльність включає розроблення нормативно-правових актів, організацію роботи митних органів, здійснення митного контролю та оформлення, а також забезпечення міжнародного співробітництва у митній галузі. Системний характер такого управління зумовлений тим, що воно охоплює як нормативну, так і правозастосовну складові.

Державне управління у митній справі являє собою систему організаційно-правових та управлінських заходів, які спрямовані на формування, реалізацію та розвиток митної політики з метою забезпечення митної безпеки держави, зовнішньоекономічної діяльності та розвитку економіки.

У митній сфері державне управління реалізується через систему взаємопов'язаних функцій, серед яких особливе значення мають регуляторна, фіскальна, захисна, контрольна та правоохорона. Реалізація перелічених функцій забезпечує ефективне функціонування митної системи, захист

економічних інтересів держави та створення належних умов задля розвитку зовнішньоекономічної діяльності [38].

Як зазначають І. М. Квеліашвілі, Л. І. Кийда, В. Г. Ковальов, митна справа як вид діяльності формує відносини та комунікативні зв'язки в митній сфері за участю широкого кола осіб, які безпосередньо задіяні у процесах, пов'язаних із формуванням, реалізацією, розвитком митної справи як інструменту забезпечення митної безпеки держави, розвитку економіки та зовнішньоекономічної діяльності [37].

Відповідно до Митного кодексу України, митна справа — це порядок переміщення через митний кордон товарів і транспортних засобів, митне регулювання, пов'язане з встановленням та справлянням податків і зборів, процедури митного контролю й оформлення, боротьба з контрабандою та порушеннями митних правил. Таке широке тлумачення свідчить про багатофункціональний характер цієї галузі державного управління [13].

В науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності державного управління у митній сфері. Зокрема, Д. В. Приймаченко характеризує його як сукупність правових, організаційних та економічних заходів, за допомогою яких держава реалізує свою митну політику, тобто визначає правила переміщення товарів через кордон та забезпечує їх дотримання [18, с.45]. Такий підхід наголошує на інструментальній функції митного управління — воно є засобом впровадження певної державної стратегії у зовнішньоекономічній сфері.

М. П. Сорока, досліджуючи організаційно-правові засади державного управління в Україні загалом, підкреслює, що управлінська діяльність у будь-якій галузі має базуватися на чіткому розподілі повноважень між органами влади, наявності дієвих механізмів контролю та відповідальності за прийняті рішення [19, с.72]. Ці загальні принципи повною мірою застосовуються і до митного управління, де структурна організованість та чіткість повноважень мають особливе значення з огляду на значні фінансові та правові наслідки управлінських рішень.

Важливу роль у формуванні розуміння сутності державного управління у митній сфері відіграє визначення його об'єкта та суб'єкта. Суб'єктами такого управління є органи державної влади, які уповноважені здійснювати митну справу: центральний орган виконавчої влади у сфері фінансів, Державна митна служба України та її територіальні підрозділи — митниці. Об'єктом управління виступають суспільні відносини, що виникають у зв'язку з переміщенням товарів та транспортних засобів через митний кордон України.

Завдання державного управління у митній сфері мають комплексний характер. Вони охоплюють як фіскальні, так і регулятивні, а також правоохоронні аспекти. Серед основних завдань прийнято виділяти такі:

1. забезпечення повного та своєчасного надходження митних платежів до державного бюджету;
2. контроль за дотриманням законодавства при переміщенні товарів через митний кордон;
3. сприяння розвитку зовнішньоторговельних відносин шляхом спрощення митних процедур;
4. запобігання та протидія контрабанді, незаконному переміщенню товарів та транспортних засобів;
5. захист внутрішнього ринку від ввезення неякісних або небезпечних товарів;
6. забезпечення виконання міжнародних зобов'язань України у митній сфері.

Реалізація цих завдань здійснюється через систему функцій митного управління. У науковій літературі функції митних органів прийнято поділяти на кілька основних груп. Першу групу складають контрольні-фіскальні: справляння мита, акцизного податку, податку на додану вартість та інших платежів при ввезенні або вивезенні товарів. Саме ця функція є однією з найдавніших — мито як джерело державного доходу існує тисячоліттями. В умовах сучасної економіки фіскальна функція залишається надзвичайно

важливою, адже митні надходження становлять суттєву частку доходів державного бюджету багатьох країн.

До другої групи належать регулятивні функції, спрямовані на вплив держави на структуру та обсяги зовнішньоторговельних потоків. За допомогою митно-тарифних інструментів держава може захищати вітчизняних виробників від іноземної конкуренції, стимулювати експорт певних товарів або обмежувати ввезення небажаних видів продукції. О. П. Гребельник наголошує, що регулятивна функція набуває особливого значення в умовах глобалізації, коли держави змушені балансувати між відкритістю для міжнародної торгівлі та захистом власних економічних інтересів [4, с.112].

Третя група – правоохоронні функції – пов'язана із запобіганням та виявленням митних правопорушень, зокрема контрабанди, ухилення від сплати митних платежів, незаконного переміщення зброї, наркотиків, підроблених товарів тощо. П. В. Пашко зазначає, що правоохоронна складова митної діяльності є невіддільною від поняття митної безпеки держави — стану захищеності її економічних, соціальних та правових інтересів від загроз, що виникають у сфері зовнішньоекономічної діяльності [17, с.88].

Четверта група охоплює інформаційно-аналітичні функції: збір, обробку та аналіз статистичних даних про зовнішньоторговельні операції. Митна статистика є важливим джерелом інформації для органів державної влади при розробленні економічної та торговельної політики, формуванні платіжного балансу країни, оцінці ефективності заходів митного регулювання.

Варто окремо виділити функцію сприяння торгівлі – порівняно нову концепцію, яка набуває дедалі більшого значення у сучасній митній практиці. Вона передбачає, що митні органи мають не лише контролювати та збирати платежі, але й активно допомагати учасникам зовнішньоекономічної діяльності виконувати митні процедури швидко та з мінімальними витратами. Спрощення митних процедур, запровадження електронного декларування, розвиток інститутів уповноваженого економічного оператора – усе це є проявами функції сприяння торгівлі [5, с.35].

Організаційна структура системи державного управління у митній сфері визначається відповідними законодавчими актами та будується на принципах єдності митної території, централізованого керівництва, законності, прозорості та ефективності. І. М. Коросташова підкреслює, що ефективна організація діяльності митних органів вимагає чіткого розподілу функцій між центральним апаратом та регіональними підрозділами, а також налагодженої системи внутрішнього контролю та звітності [9, с.54].

Принципи державного управління у митній сфері є визначальними орієнтирами для всієї системи митного адміністрування. Серед них виділяють: принцип законності (всі дії митних органів мають ґрунтуватися на законі); принцип єдності (однакові правила застосовуються на всій митній території); принцип прозорості (митні правила публікуються та є доступними для всіх); принцип неупередженості (рівне ставлення до всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності); принцип ефективності (досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах).

Правова основа державного управління у митній сфері України складається з Конституції України, Митного кодексу України, Положення «Про Державну митну службу України», а також численних підзаконних актів — постанов Кабінету Міністрів, наказів Міністерства фінансів та Державної митної служби. Крім того, важливе значення мають міжнародні договори та конвенції, ратифіковані Україною, зокрема Кіотська конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур і Угода про асоціацію з Європейським Союзом [22].

Отже, державне управління митною справою є складним процесом та поєднує правові, організаційні та управлінські елементи. Його сутність визначається через сукупність завдань — контролюючих, фіскальних, регулятивних, правоохоронних, інформаційних, а ефективність реалізації цих завдань залежить від чіткості правової бази, якості організаційної структури та рівня кваліфікації посадових осіб митних органів. Подальший розвиток системи управління митною справою в Україні суттєво пов'язаний із курсом на

євроінтеграцію та необхідністю запровадження міжнародних стандартів митного адміністрування.

1.2 Актуальні підходи до вивчення міжнародного досвіду управління митною справою

Вивчення міжнародного досвіду державного управління у митній сфері є необхідною передумовою для реформування національної митної системи. Проте таке вивчення не може зводитися до простого копіювання іноземних практик — воно потребує методологічно обґрунтованого підходу, який враховує специфіку конкретної країни, її правову систему, економічні умови та міжнародні зобов'язання. Вивчення ґрунтується на аналізі міжнародних стандартів митного адміністрування. Особливе значення має Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція), яка визначає принципи гармонізації, стандартизації, спрощення, прозорості та передбачуваності митних процедур. Саме ці принципи сьогодні становлять основу реформування митних адміністрацій більшості розвинених держав світу [39].

Дослідження міжнародного досвіду в митній сфері спираються на загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Серед загальнонаукових методів ключове місце посідають системний аналіз, порівняльний метод та метод узагальнення. Системний аналіз дозволяє розглядати митну систему кожної країни як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів — законодавства, організаційної структури, процедур, технологій та кадрового потенціалу — і виявляти взаємозалежності між ними. Це особливо важливо, оскільки реформування лише одного елемента без урахування його зв'язків з іншими може призвести до небажаних наслідків.

Порівняльний метод є центральним інструментом вивчення міжнародного досвіду. В. В. Ченцов та А. М. Войціховська зазначають, що порівняльне дослідження митних систем різних країн дозволяє виявити як

спільні закономірності, так і суттєві відмінності у підходах до організації митного адміністрування, і на цій основі визначити найбільш перспективні напрями реформ для України [24, с.89]. При застосуванні порівняльного методу важливо дотримуватись принципу зіставності: порівнювати слід однорідні об'єкти — системи однакового типу або країни зі схожими умовами.

О. А. Ліснічук, аналізуючи засади державного регулювання митної справи в умовах євроінтеграції, виокремлює кілька рівнів порівняльного аналізу. Перший рівень — макрорівень — передбачає порівняння загальних підходів до побудови митних систем (централізована чи децентралізована модель, ступінь цифровізації, рівень інтеграції в регіональні митні союзи). Другий рівень — мезорівень — охоплює порівняння окремих підсистем: митного контролю, тарифного регулювання, інститутів уповноваженого економічного оператора тощо. Третій рівень — мікрорівень — стосується конкретних процедур, технологій та інструментів [10, с.69].

Важливим інструментом є також інституційний підхід, який розглядає митну систему не лише через призму формальних норм, але й через неформальні правила, традиції та практики, що склалися в тій чи іншій країні. Такий підхід допомагає зрозуміти, чому одна і та ж формальна модель може давати різні результати в різних інституційних середовищах. Д. Г. Лук'яненко та А. М. Поручник зазначають, що при вивченні міжнародного досвіду у сфері економічної інтеграції необхідно враховувати не лише юридичні норми, але й реальну правозастосовну практику, рівень довіри між бізнесом та органами влади, культуру дотримання законодавства [11, с.203].

Ще одним важливим та актуальним на часі підходом є бенчмаркінг — цілеспрямоване порівняння власних показників діяльності з показниками найкращих у своєму класі організацій або систем. У контексті митного адміністрування бенчмаркінг може передбачати порівняння часу митного оформлення, рівня витрат на проходження митних процедур, відсотка виявлених порушень тощо. Такий підхід широко використовується міжнародними організаціями — зокрема, Всесвітньою митною організацією

(ВМО) та Світовим банком при складанні індексів ефективності логістики та митного адміністрування.

Нормативно-правовий підхід передбачає аналіз законодавчої бази митного регулювання різних країн та міжнародних організацій. Особливе значення мають документи ВМО — передусім Переглянута Кіотська конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур, яка є основою для побудови сучасних митних систем у більшості країн світу. В. Ю. Стрелець підкреслює, що впровадження принципів Кіотської конвенції є не лише зобов'язанням для держав-учасниць, але й важливим методологічним орієнтиром при реформуванні національних митних систем, оскільки конвенція узагальнює найкращі практики митного адміністрування, вироблені впродовж десятиліть [20, с.22].

При вивченні міжнародного досвіду важливо також враховувати процесний підхід. Він передбачає розгляд митного адміністрування не як набору окремих функцій, а як системи взаємопов'язаних процесів — від подання митної декларації до випуску товарів, від реєстрації суб'єкта ЗЕД до присвоєння йому статусу уповноваженого економічного оператора. Процесний підхід дозволяє виявляти «вузькі місця» у митних процедурах та знаходити способи їх усунення на основі досвіду інших країн.

Слід також зазначати роль кількісних методів у вивченні міжнародного досвіду. Статистичний аналіз даних про обсяги митних надходжень, кількість митних декларацій, час проходження митного контролю, рівень корупції тощо дозволяє робити обґрунтовані висновки про ефективність тих чи інших підходів до митного управління. В. П. Хомутенко, В. В. Немченко та А. В. Хомутенко наголошують, що фінансові показники митної діяльності є важливим індикатором її якості та потребують систематичного моніторингу і порівняльного аналізу [23, с.115].

Окремого значення набуває питання джерелознавчої бази дослідження. Вивчення міжнародного досвіду спирається на різноманітні джерела: офіційні документи митних адміністрацій іноземних держав, матеріали ВМО та інших

міжнародних організацій, наукові публікації, аналітичні звіти та статистичні дані. А. М. Войціховська зазначає, що при аналізі досвіду митного адміністрування країн ЄС необхідно спиратися не лише на нормативні документи, але й на звіти про практичне виконання митних процедур, оскільки між задекларованими нормами та реальною практикою може існувати значний розрив [2, с.14].

Важливим є також питання критеріїв відбору зарубіжного досвіду для вивчення та запозичення. Не всі іноземні практики є однаково придатними для перенесення в українські умови — необхідно враховувати ступінь схожості правових систем, рівень економічного розвитку, наявність відповідної технологічної та інфраструктурної бази. В. В. Турчак зазначає, що при адаптації міжнародних стандартів митного адміністрування до українських умов необхідно передбачати перехідний період та поступові кроки реформування, аби уникнути різких організаційних змін, які можуть дезорієнтувати учасників зовнішньоекономічної діяльності [21, с.80].

Серед підходів до вивчення міжнародного досвіду особливе місце посідають принципи управління результативністю. Вони передбачають, що реформи у митній сфері мають оцінюватися не за кількістю прийнятих законів чи виданих наказів, а за конкретними результатами — скороченням часу митного оформлення, зростанням митних надходжень, зменшенням кількості порушень тощо. Такий підхід є характерним для митних адміністрацій розвинутих країн та поступово запроваджується в Україні.

Узагальнюючи підходи до вивчення міжнародного досвіду в митній сфері, можна стверджувати, що жоден з них не є самодостатнім і всі вони мають застосовуватися у комплексі. Системний аналіз дозволяє зрозуміти логіку функціонування зарубіжних митних систем; порівняльний метод — виявити спільне та відмінне між ними; інституційний підхід — пояснити причини відмінностей; бенчмаркінг — визначити орієнтири для реформ; нормативно-правовий аналіз — окреслити законодавчу основу для змін. Саме

такий комплексний підхід забезпечує наукову обґрунтованість висновків про можливості застосування міжнародного досвіду в Україні.

1.3 Аналіз міжнародного досвіду державного управління митною справою

Аналіз міжнародного досвіду державного управління митною справою свідчить про те, що в різних країнах склалися суттєво відмінні підходи до організації митних систем. Разом з тим існують спільні тенденції, зумовлені глобалізацією торгівлі, технологічним прогресом та діяльністю міжнародних організацій. Розуміння цих тенденцій та відмінностей є важливою основою для формування стратегії реформування митної справи в Україні.

Перш за все, необхідно розглянути основні міжнародні стандарти та рамкові документи, які визначають сучасний рівень розвитку митного адміністрування. Центральну роль тут відіграє Всесвітня митна організація (ВМО), до якої входить переважна більшість країн світу. С. Г. Осика та В. Т. Пятницький зазначають, що міжнародні організації формують так звані «м'які норми» у митній сфері — стандарти та рекомендації, які не є юридично обов'язковими, але мають значний авторитет та широко застосовуються на практиці [16, с.287].

Таблиця 1.1.

Основні міжнародні стандарти та документи у сфері митного адміністрування

Документ / стандарт	Організація	Ключові вимоги та принципи
Рамкові стандарти безпеки та сприяння торгівлі (SAFE Framework)	Всесвітня митна організація (ВМО)	Запровадження аналізу ризиків, інституту уповноваженого економічного оператора (УЕО), партнерства між митними адміністраціями та бізнесом
Переглянута Кіотська конвенція	ВМО	Стандарти спрощення та гармонізації митних процедур: електронне декларування, попереднє інформування, управління ризиками
Митний кодекс Союзу (Union Customs Code)	Європейський Союз	Уніфіковані правила митного оформлення, єдиний цифровий простір для митних декларацій у країнах ЄС

Документ / стандарт	Організація	Ключові вимоги та принципи
Угода про спрощення торгівлі СОТ (ТФА)	Світова організація торгівлі	Скорочення адміністративних бар'єрів, прозорість митних процедур, принцип єдиного вікна
Індекс ефективності логістики (LPI)	Світовий банк	Порівняльна оцінка митних систем різних країн за показниками ефективності, прозорості, передбачуваності

Узагальнено автором на основі [1].

Наведена таблиця показує, що сучасна система міжнародних стандартів митного адміністрування є досить розгалуженою та охоплює різні аспекти — від безпеки до спрощення торгівлі. І. Г. Бережнюк підкреслює, що Україна взяла на себе зобов'язання дотримуватися більшості цих стандартів, ратифікувавши відповідні конвенції та уклавши міжнародні угоди, зокрема Угоду про асоціацію з ЄС [1, с.201].

Досвід країн Європейського Союзу є одним із найбільш актуальних орієнтирів для України з огляду на євроінтеграційний курс нашої держави. Митний кодекс Союзу, прийнятий у 2016 році та оновлений у наступні роки, встановлює уніфіковані правила митного оформлення для всіх держав-членів ЄС та передбачає повний перехід на електронне декларування. А. М. Войціховська, аналізуючи досвід митного адміністрування країн ЄС, виділяє кілька ключових особливостей: уніфікованість процедур, ризикоорієнтований підхід до митного контролю, активне застосування принципу довіри до сумлінного бізнесу через інститут УЕО [2, с.16].

Важливим елементом державного управління митною справою функціонування ефективних механізмів внутрішнього контролю, аудиту та антикорупційного нагляду. У зарубіжних країнах практикується створення незалежних контрольних структур, які здійснюють регулярні перевірки діяльності митних органів та забезпечують прозорість їх роботи [40].

Принципово важливою характеристикою митних систем країн ЄС є те, що митний контроль зосереджений переважно на управлінні ризиками, а не на тотальній перевірці всіх вантажів. Це дозволяє, з одного боку, зменшити

витрати бізнесу та час митного оформлення, а з іншого — ефективніше використовувати ресурси митних органів для виявлення реальних порушень. В. П. Науменко, П. В. Пашко та В. А. Руссков наголошують, що аналіз ризиків у митній справі передбачає систематичне використання інформації для оцінки ймовірності та наслідків можливих порушень і концентрацію ресурсів контролю там, де ризик є найвищим [14, с.167].

Серед окремих країн ЄС показовим є досвід Нідерландів — держави, через яку проходить найбільший за обсягом вантажопотік у Європі. Нідерландська митна адміністрація (Douane) є одним із визнаних лідерів у сфері митного адміністрування, що підтверджується високими позиціями країни у міжнародних рейтингах ефективності логістики. Ключовими елементами її успіху є: повна цифровізація митних процедур, широке застосування аналізу ризиків, розвинена система партнерства з бізнесом через програми УЕО та активна міжнародна співпраця з митними адміністраціями інших країн [28].

Досвід Сполучених Штатів Америки у сфері митного адміністрування відрізняється акцентом на безпековій складовій. Після подій 11 вересня 2001 року США суттєво посилили вимоги до безпеки ланцюгів постачань та запровадили низку нових програм митного контролю, зокрема Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT) та Container Security Initiative (CSI). Американська митна адміністрація CBP (Customs and Border Protection) є однією з найбільших правоохоронних агенцій у світі та поєднує традиційні митні функції з широкими повноваженнями у сфері прикордонного контролю та протидії тероризму.

Сінгапур є загальновизнаним лідером у впровадженні принципу «єдиного вікна» та електронного митного адміністрування. Система TradeNet, запроваджена ще наприкінці 1980-х років, стала першою у світі загальнодержавною системою електронного обміну торговельними документами між бізнесом та державними органами. О. М. Дейнека зазначає, що сингапурський досвід є важливим орієнтиром для України при

впровадженні електронного митного декларування, оскільки він демонструє можливість поєднання жорсткого контролю з мінімальними затримками для сумлінних учасників торгівлі [5, с.38].

Китайська митна адміністрація (GAC) є однією з найбільших у світі за обсягами оброблюваних вантажів та являє собою приклад поєднання масштабних інвестицій у цифрові технології з жорстким державним контролем. Китай активно впроваджує технології штучного інтелекту, великих даних та блокчейну у митне адміністрування, що дозволяє обробляти величезні обсяги інформації та виявляти порушення, які важко виявити традиційними методами.

Порівнюючи різні моделі організації митного управління, варто звернути увагу на ключові відмінності між ними. Л. М. Горбач та О. В. Плотніков зазначають, що вибір конкретної моделі організації митної адміністрації зазвичай визначається сукупністю факторів: розміром країни та обсягами зовнішньої торгівлі, рівнем економічного розвитку, особливостями правової системи та адміністративної культури [3, с.134].

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика основних моделей організації митного управління

Модель та приклади країн	Переваги	Виклики та обмеження
Централізована модель (Велика Британія — HMRC, Франція — DGDDI)	Єдиний орган управляє митними та податковими функціями; висока координація; єдина ІТ-система	Ризик надмірної концентрації повноважень; потреба в комплексній підготовці кадрів
Децентралізована модель (США — СВР, Японія — JCA)	Спеціалізований митний орган, відокремлений від податкових; вузька спеціалізація функцій	Потреба у налагодженні міжвідомчої взаємодії; складність координації з іншими органами
Інтегрована модель ЄС	Наднаціональне регулювання через Митний кодекс Союзу; національні адміністрації реалізують спільні стандарти	Складність для країн з різним рівнем розвитку митних систем; потреба у масштабних ІТ-реформах
Модель «єдиного	Усі дозвільні процедури	Значні первісні інвестиції в ІТ-

Модель та приклади країн	Переваги	Виклики та обмеження
вікна» (Сінгапур — TradeNet, Фінляндія)	здійснюються через одну платформу; мінімальне дублювання документів	інфраструктуру; вимоги до кібербезпеки

Узагальнено автором на основі [3].

Дані таблиці свідчать, що кожна з моделей організації митного управління має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної моделі залежить від контексту конкретної країни. Важливо, що сучасна тенденція полягає не в уніфікації організаційних моделей, а у впровадженні спільних стандартів і принципів при збереженні національної специфіки.

А. В. Мазур, аналізуючи реформування митних органів України в контексті євроінтеграції, підкреслює, що Угода про асоціацію між Україною та ЄС зобов'язує нашу країну поступово наближати митне законодавство та практику до стандартів ЄС, що передбачає як законодавчі зміни, так і реформування організаційної структури та інформаційних систем [12, с.47].

При аналізі міжнародного досвіду важливо враховувати різні аспекти митного адміністрування. Одним із ключових є питання цифровізації. Якщо в розвинутих країнах ЄС та Сінгапурі рівень електронного декларування наближається до 100%, то у багатьох країнах, що розвиваються, паперові процедури все ще займають суттєву частку. Україна впродовж останніх років значно просунулася у цьому напрямі — частка електронних декларацій зросла суттєво, хоча повна цифровізація всіх митних процедур залишається перспективною метою [26].

Ще одним важливим аспектом є кадровий потенціал митних органів. Досвід розвинутих країн свідчить, що ефективне митне адміністрування неможливе без висококваліфікованих фахівців, які поєднують юридичні, економічні та технічні знання. Системи підготовки та перепідготовки кадрів у провідних митних адміністраціях є добре розвиненими та постійно адаптуються до нових викликів. В. Ю. Онищенко зазначає, що якість митного контролю та

оформлення безпосередньо залежить від рівня підготовки посадових осіб митних органів та наявності у них необхідних практичних навичок [15, с.78].

Питання боротьби з корупцією у митних органах є актуальним для багатьох країн, і міжнародний досвід пропонує різні підходи до його вирішення. Серед ефективних інструментів — ротація кадрів, запровадження систем електронного документообігу, що зменшують особисті контакти між декларантами та митниками, зовнішній аудит та антикорупційні програми. Досвід Грузії у проведенні антикорупційних реформ у митних органах на початку 2000-х років є часто цитованим прикладом успішного подолання системної корупції завдяки комплексним реформам, що поєднали підвищення заробітних плат, скорочення чисельності персоналу та запровадження технологічних рішень.

О. Є. Чорна у своєму порівняльному аналізі систем митного адміністрування України та країн ЄС звертає увагу на те, що різниця між ними полягає не лише у технологічному рівні, але й у культурі взаємодії митних органів з бізнесом. У розвинутих країнах ЄС митна адміністрація сприймається не як контролюючий орган, з яким слід уникати контактів, а як партнер, зацікавлений у дотриманні правил та сприянні законній торгівлі [25].

І. А. Дмитрієв та О. І. Дмитрієва зазначають, що ефективна митна система є однією з ключових умов конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Тривалі митні процедури, непередбачуваність рішень митних органів та необхідність залучення посередників суттєво збільшують витрати бізнесу та знижують його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках [6, с.213]. Цей аргумент є вагомим стимулом для реформування митного адміністрування за кращими міжнародними зразками.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про декілька визначальних тенденцій у розвитку державного управління митною справою. По-перше, це цифрова трансформація — перехід від паперових до електронних процедур, запровадження систем єдиного вікна, автоматизація прийняття рішень на основі

аналізу ризиків [27]. По-друге, це партнерство з бізнесом — розвиток програм УЕО та інших форм визнаної відповідальності для сумлінних учасників торгівлі. По-третє, це міжнародна взаємодія — обмін інформацією між митними адміністраціями різних країн, взаємне визнання стандартів та процедур.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС визначає конкретні зобов'язання нашої країни у сфері наближення митного законодавства та практики до стандартів ЄС. Вона охоплює широке коло питань — від митних процедур та тарифного регулювання до захисту прав інтелектуальної власності та санітарного і фітосанітарного контролю [22]. Виконання цих зобов'язань є не лише міжнародно-правовим обов'язком України, але й необхідною умовою для підвищення ефективності її митної системи та поліпшення умов для зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного бізнесу.

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду державного управління митною справою дозволяє зробити висновок, що успішні митні системи поєднують кілька ключових характеристик: сильну правову базу, що відповідає міжнародним стандартам; ефективну організаційну структуру з чітким розподілом повноважень; сучасні інформаційні системи, що забезпечують електронний документообіг та аналіз ризиків; кваліфікований персонал; культуру партнерства з бізнесом та прозорість у прийнятті рішень. Наближення митної системи України до цих стандартів є стратегічним завданням, вирішення якого вимагає системних реформ та послідовного впровадження міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ МИТНОЇ СПРАВИ УКРАЇНИ ТА НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

2.1 Сучасний стан та проблеми реформування митної справи України

Митна служба України функціонує в умовах масштабних системних перетворень, які тривають уже кілька років і набули нового імпульсу після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році. Незважаючи на воєнний стан, митна система продовжує виконувати свої основні функції — фіскальну, регулятивну та правоохоронну, — однак обставини, в яких вона це робить, кардинально ускладнилися. Водночас саме цей період відкрив можливість для прискорення окремих реформ, які раніше просувалися дуже повільно.

Відповідно до Положення про Державну митну службу України Державна митна служба України (Держмитслужба) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів. Його норми суттєво реорганізували систему митного управління, ліквідувавши регіональні митниці як окремі юридичні особи та утворивши натомість централізовану структуру зі спеціалізованими митницями [7].

ДМСУ реалізує державну митну політику, здійснює митний контроль і митне оформлення товарів та транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України, бере участь у формуванні та реалізації податкової і митно-тарифної політики, забезпечує захист митних інтересів держави, протидіє контрабанді та порушенням митних правил [9]. Таким чином, ДМСУ поєднує у своїй діяльності щонайменше три самостійні функціональні блоки: фіскальну функцію (забезпечення надходжень митних платежів до бюджету), регулятивну функцію (реалізація митної політики через контроль переміщення

товарів) та правоохоронну функцію (проти дія митним правопорушенням і контрабанді). Поєднання цих функцій в одному органі є загальноприйнятою світовою практикою, проте вимагає чіткого внутрішнього розмежування повноважень та розроблення відповідних стандартів роботи для кожного напряму. Іванова Д. та Тищенко В. зазначають, що саме фрагментарність організаційної структури митних органів була однією з ключових причин нерівномірності якості митного адміністрування в різних регіонах України, що негативно впливало як на бізнес-клімат, так і на повноту надходжень до державного бюджету [44].

Реорганізація мала на меті усунути ці недоліки шляхом переходу до централізованої моделі управління. Відповідно до нової структури, ДМСУ є єдиною юридичною особою, яка здійснює безпосереднє керівництво всіма митними підрозділами на території України. Замість розгалуженої мережі регіональних митниць як окремих юридичних осіб були утворені спеціалізовані митниці – функціональні підрозділи ДМСУ без права самостійної юридичної особи. Таким чином, усі рішення щодо кадрів, бюджету, організації контрольних заходів та нормативного регулювання зосереджуються в єдиному центрі – центральному апараті ДМСУ.

Ключовим стратегічним орієнтиром для реформування митної системи на сьогодні є Національна стратегія доходів до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р [45]. Цей документ позиціонується як дорожня карта реформування митної та податкової систем і передбачає побудову сучасної, прозорої та ефективної митної служби, що відповідатиме європейським і міжнародним стандартам. У рамках Стратегії запланованими на 2024–2025 роки є, зокрема: введення в дослідну експлуатацію нової централізованої автоматизованої системи митного оформлення, вдосконалення управління ризиками, реалізація положень Закону № 3977-IX щодо атестації посадових осіб митних органів [46].

Структурна реорганізація, проведена у 2019–2020 роках, стала одним із найбільш масштабних перетворень у митній сфері за роки незалежності

України. Кількість митниць було скорочено, їх функції — перерозподілено, а значна частина адміністративних функцій зосереджена в центральному апараті. І. Г. Бережнюк зазначає, що централізація управління митною службою є характерною тенденцією для країн, що реформують свої митні системи у відповідності до міжнародних стандартів, однак вона потребує паралельного розвитку ІТ-систем, без яких централізований контроль стає неефективним [1, с.312].

Централізація управління митною службою є характерною тенденцією для країн, що реформують свої митні системи відповідно до міжнародних стандартів. Гребельник О. П., Пашко П. В. та Шевчук С. В. підкреслюють, що ефективна централізація потребує паралельного розвитку сучасної ІТ-інфраструктури – без неї централізований контроль перетворюється на суто адміністративний механізм, позбавлений аналітичного підґрунтя, що в підсумку може знизити, а не підвищити якість управлінських рішень [32]. Цей висновок підтверджується і практикою: реорганізація структури митних органів сама по собі не вирішує проблему якості митного адміністрування без супутньої модернізації інформаційних систем, перепідготовки персоналу та перегляду внутрішніх процедур.

Одним із ключових показників сучасного стану митної служби є рівень цифровізації митних процедур. За офіційними даними, частка електронних митних декларацій в Україні наближається до 100%, що є безперечним досягненням. Електронне декларування через систему АСМО (Автоматизована система митного оформлення) давно стало стандартом для переважної більшості суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Разом з тим О. М. Дейнека наголошує, що сам факт переходу на електронні декларації ще не означає повноцінної цифровізації митних процедур — не менш важливою є автоматизація процесів перевірки та прийняття рішень, а також інтеграція митних систем з іншими державними реєстрами та базами даних [5, с.36].

Одним із ключових показників сучасного стану митної служби є рівень цифровізації митних процедур. Борса В. В. та Теремийчик Ю. Р. зазначають, що

нині ключовим кроком у сфері митної справи є автоматизація всіх процесів декларування товарів під час митного оформлення, а також перехід на повний електронний документообіг; при цьому впровадження інтегрованих цифрових платформ, таких як «Електронна митниця», сприяє прозорості процесів, зменшенню корупційних ризиків і пришвидшенню виконання митних процедур [28]. Проте автори наголошують, що сам факт переходу на електронні декларації ще не означає повноцінної цифровізації – не менш важливою є автоматизація процесів перевірки та прийняття рішень, а також інтеграція митних систем з іншими державними реєстрами.

Машика Ю.В. наголошує, що в умовах війни значення митних органів суттєво зростає, оскільки вони виконують не лише фіскальні функції, а й завдання із забезпечення національної та економічної безпеки держави. Водночас протягом тривалого часу діяльність української митниці розглядалася переважно через призму наповнення бюджету, що негативно позначилося на розвитку інших важливих напрямів її роботи. Зокрема, дослідник зазначає, що відбулося «ігнорування специфіки функціонування митних органів України, яка не обмежується суто виконанням фіскальних завдань, що призвело до руйнування ключових напрямків їх діяльності – захисного та регулятивного [51].

Упродовж часу проходження практики на базі Південно-Східної митниці — підрозділі Державної митної служби України — була можливість безпосередньо спостерігати та аналізувати реальне функціонування митних процедур. Практичні спостереження дозволили виявити як позитивні зрушення, що відбулися в результаті реформ, так і системні проблеми, які залишаються невирішеними та суттєво обмежують ефективність митного адміністрування.

Серед позитивних зрушень, що були помітні на Південно-Східній митниці, слід виділити: значне поширення електронного документообігу, запровадження системи аналізу ризиків як основи для вибіркового митного контролю, підвищення прозорості митних процедур завдяки публікації

нормативної бази та роз'яснень. Водночас практика виявила низку проблемних аспектів, які потребують системного вирішення.

Першою і найбільш очевидною проблемою є стан інформаційно-технологічної інфраструктури. Незважаючи на те що електронне декларування запроваджено давно, значна частина програмного забезпечення, яке використовується у поточній роботі, є морально застарілою, не оновлювалася належним чином та не відповідає сучасним стандартам інтерфейсу і безпеки. Це призводить до нераціональних витрат часу персоналу на технічні операції та ускладнює обробку даних. В. П. Науменко, П. В. Пашко та В. А. Руссков зазначають, що ефективність митного оформлення безпосередньо залежить від рівня розвитку ІТ-інфраструктури, і країни, що інвестують у сучасні митні інформаційні системи, демонструють суттєво кращі показники швидкості та якості митного контролю [14, с.211].

Другою проблемою, яка була виявлена під час практики, є нерівномірність рівня підготовки персоналу. Поряд із досвідченими фахівцями, які добре орієнтуються у сучасних вимогах митного законодавства, існує значна частка співробітників, чийі знання потребують суттєвого оновлення — особливо стосовно нових вимог, що випливають із євроінтеграційних зобов'язань України. І. М. Коросташова підкреслює, що кадровий розвиток є однією з ключових умов ефективного функціонування митних органів та що системи підготовки кадрів мають бути адаптовані до актуальних вимог практики [9, с.167]. Іванова Д. та Тищенко В. підкреслюють, що кадровий розвиток є однією з ключових умов ефективного функціонування митних органів і що системи підготовки кадрів мають бути адаптовані до актуальних вимог практики, зокрема нових вимог у рамках євроінтеграційних зобов'язань України [44].

Третьою помітною проблемою є недостатня глибина впровадження системи управління ризиками. Формально ця система існує та застосовується, однак на практиці значна частина рішень про необхідність фізичного огляду товарів приймається на підставі суб'єктивних міркувань, а не на основі чіткого

алгоритму. Тищенко В. та Кулик Ю. зазначають, що справжня система управління ризиками передбачає не лише наявність профілів ризику, але й регулярний їх перегляд на основі актуальних даних, а також чіткі процедури реагування на виявлені ризики [35].

Четвертою, не менш важливою проблемою залишається невизначеність правового статусу митних органів. Незважаючи на наявність законодавчих норм, які частково відносять митницю до системи правоохоронних органів, Державна митна служба не має права здійснювати оперативно-розшукову діяльність та досудове розслідування, що суттєво обмежує її можливості у боротьбі з контрабандою [41]. Машика Ю.В. підкреслює, що в умовах воєнного стану митні органи повинні відігравати важливу роль у протидії незаконному переміщенню товарів, зброї та інших предметів через державний кордон, однак чинна система не забезпечує повною мірою реалізацію такого потенціалу [51].

Таблиця 2.1.

Порівняння окремих показників ефективності митного адміністрування України та провідних країн ЄС

Показник	Україна (2023–2024)	Середній рівень ЄС	Нідерланди / Фінляндія
Частка електронних митних декларацій у загальному обсязі	понад 99%	понад 99%	~100%
Середній час митного оформлення імпорту (год.)	4–8	2–4	менше 1
Охоплення системою управління ризиками (% декларацій)	~80%	~90%	понад 95%
Наявність статусу УЕО (кількість підприємств)	близько 70	понад 20 000 (ЄС)	тисячі
Рівень автоматичного випуску товарів без перевірки	низький	середній–високий	дуже високий

Узагальнено автором на основі [9].

Наведені дані у Таблиці 2.1 свідчать, що попри значний прогрес в окремих аспектах цифровізації, Україна поки що суттєво поступається

провідним країнам ЄС за ключовими показниками ефективності митного адміністрування. Особливо помітний розрив у рівні автоматичного випуску товарів та охопленні програмами УЕО, що вказує на необхідність поглиблення реформ у цих напрямках [9].

Серед системних проблем митної служби України окреме місце посідає питання корупційних ризиків. Пай І. І. зазначає, що боротьба з корупцією у митних органах потребує системного підходу, який поєднує технологічні рішення (мінімізація особистих контактів через електронні процедури), організаційні заходи (ротація кадрів, посилення внутрішнього контролю) та культурні зміни; при цьому у структурі ДМСУ функціонує Управління внутрішньої безпеки та Відділ з питань запобігання та виявлення корупції, які мають відповідну компетенцію [49]. Незважаючи на реформи та посилення антикорупційного контролю, ця проблема залишається актуальною. А. В. Мазур наголошує, що боротьба з корупцією у митних органах потребує системного підходу, який поєднує технологічні рішення (мінімізація особистих контактів через електронні процедури), організаційні заходи (ротація кадрів, посилення внутрішнього контролю) та культурні зміни (формування нової корпоративної культури, орієнтованої на служіння громадянам, а не на отримання неправомірної вигоди) [12, с.49].

У більшості країн Європейського Союзу та інших розвинених держав митні адміністрації виконують важливу безпекову функцію та наділені значно ширшими правоохоронними повноваженнями. Натомість в Україні правоохоронний статус митної служби залишається переважно формальним і не забезпечений реальними механізмами реалізації [41].

Позитивним аспектом поточного стану є те, що Україна зберігає стратегічний курс на євроінтеграцію та продовжує виконувати зобов'язання у митній сфері навіть в умовах воєнного стану. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає конкретний план гармонізації митного законодавства та процедур, і більшість запланованих кроків поступово

реалізуються [22]. Це є важливою основою для перспектив реформування митної служби.

Перспективи реформування митної служби України пов'язані передусім із такими напрямками: завершення переходу на сучасні ІТ-платформи та інтеграція з системами ЄС, поглиблення впровадження ризикоорієнтованого підходу, розвиток інституту уповноваженого економічного оператора, підвищення рівня підготовки кадрів та впровадження нових форм партнерства з бізнесом. Реалізація цих напрямів вимагає і фінансових ресурсів, і політичної волі, і — не меншою мірою — часу для формування нових організаційних культур та практик.

Таким чином, аналіз сучасного стану митної служби України на основі матеріалів практики свідчить про те, що ця система знаходиться у стані активного реформування, яке дає певні позитивні результати, однак ще далеке від завершення. Розрив між поточним рівнем митного адміністрування та стандартами, до яких прагне Україна в рамках євроінтеграції, залишається суттєвим і потребує цілеспрямованих системних зусиль для його подолання.

2.2 Ефективність імплементації міжнародних стандартів у практику української митниці

Оцінка ефективності впровадження міжнародних стандартів у практичну діяльність митних органів є одним із ключових завдань прикладних досліджень у сфері митного адміністрування. Вона дозволяє виявити реальний рівень відповідності між задекларованими зобов'язаннями держави та фактичним станом справ на місцях. Саме матеріали, зібрані під час практики на базі Південно-Східної митниці, слугують основою для такої оцінки у цьому підрозділі.

Методичною основою оцінки обрано порівняльний підхід: фактичний стан виконання окремих стандартів на базі практики зіставляється з вимогами ключових міжнародних документів — передусім Переглянутої Кіотської

конвенції, Рамкових стандартів ВМО та вимог Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. В. Ю. Стрелець підкреслює, що саме Кіотська конвенція є найбільш повним зводом сучасних стандартів митного спрощення, і її принципи є орієнтиром для оцінки якості будь-якої митної системи [20, с.23].

Першим і найбільш помітним напрямом впровадження міжнародних стандартів на Південно-Східній митниці є електронне митне декларування. Практично всі митні декларації подаються та обробляються в електронному вигляді, що відповідає вимогам Кіотської конвенції та стандартам ЄС. Однак у процесі практичної роботи виявлено, що технічна реалізація цього стандарту має суттєві обмеження. Програмне забезпечення, яке використовується для обробки декларацій, є технологічно застарілим, що проявляється у частих технічних збоях, незручному інтерфейсі та відсутності ряду сучасних функцій автоматизованої перевірки.

Система управління ризиками є другим ключовим стандартом, рівень впровадження якого оцінювався під час практики. Слід зазначити, що відповідно до Митного кодексу України управління ризиками визначається як робота митних органів з аналізу ризиків, їх виявлення та оцінки, розроблення і практичної реалізації заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків, а також оцінки ефективності та контролю застосування цих заходів [34]. Формально ця система існує та застосовується: перед митним оформленням декларації проходять через автоматизовані фільтри, які визначають необхідність фізичного огляду або документарної перевірки. Водночас спостереження показали, що реальна робота системи управління ризиками на базі Південно-Східної митниці не повністю відповідає міжнародним стандартам. Зокрема, профілі ризику не завжди є чіткими та актуальними, а практика «ручного» втручання в роботу автоматизованих систем є поширеною. О. Є. Чорна зазначає, що невідповідність між формальним існуванням систем управління ризиками та їх реальним функціонуванням є типовою проблемою для країн, що перебувають на перехідному етапі реформ [25].

Принцип єдиного вікна, закріплений в Угоді про спрощення торгівлі СОТ та Рамкових стандартах ВМО, передбачає, що суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають подавати всі необхідні документи та відомості лише один раз через єдиний інтерфейс, після чого інші державні органи отримують необхідну інформацію автоматично без додаткових запитів до декларанта. На базі практики цей принцип реалізований лише частково. У взаємодії з переважною більшістю контролюючих органів електронний обмін даними налагоджений, однак окремі відомства все ще вимагають надання паперових копій документів або дублювання інформації, що вже міститься в електронній декларації.

Інститут уповноваженого економічного оператора (УЕО), запроваджений в Україні ще у 2012 році Митним кодексом, є прикладом стандарту, який формально існує, але на практиці залишається малопоширеним. Кількість підприємств, що мають статус УЕО в Україні, є вкрай малою порівняно з країнами ЄС. На базі практики, на Південно-Східній митниці спостерігалось обмежене застосування спрощених процедур для таких підприємств, а сам механізм присвоєння та підтвердження статусу УЕО є складним та обтяжливим для бізнесу. А. М. Войціховська зазначає, що розвиток інституту УЕО є одним із пріоритетних напрямів гармонізації митного законодавства України з вимогами ЄС [2, с.17].

Таблиця 2.2.

Оцінка рівня відповідності практики бази практики міжнародним стандартам митного адміністрування

Стандарт вимога	Фактичний стан на базі практики	Рівень відповідності	Основні проблеми
Електронне декларування	Впроваджено, охоплення ~100%	Відповідає стандарту	Потреба в оновленні ПЗ, технічні збої
Управління ризиками	Формально функціонує, алгоритми потребують вдосконалення	Частково відповідає	Суб'єктивний фактор у прийнятті рішень
Принцип єдиного вікна	Реалізований частково, не всі органи	Частково відповідає	Відсутність повної міжвідомчої

Стандарт вимога /	Фактичний стан на базі практики	Рівень відповідності	Основні проблеми
	підключені		інтеграції
УЕО (авторизований економічний оператор)	Статус введено, кількість учасників мала	Частково відповідає	Недостатня привабливість для бізнесу
Попереднє інформування	Впроваджено для окремих видів транспорту	Частково відповідає	Неповне охоплення всіх видів переміщень
Автоматичний випуск товарів	Застосовується обмежено	Не відповідає	Залежність від ручних рішень інспекторів

Узагальнено автором на основі [2].

Зведена оцінка, представлена у Таблиці 2.2, свідчить про те, що на базі практики спостерігається неоднорідний рівень відповідності міжнародним стандартам: якщо у сфері електронного декларування досягнуто значного прогресу, то в напрямках автоматичного випуску товарів та повноцінного єдиного вікна є суттєвий простір для розвитку [2].

Оцінюючи результати імплементації європейських стандартів, слід відзначити реалізацію заходів з реформування митного адміністрування, які передбачені програмами Європейського Союзу та Міжнародного валютного фонду. Основними напрямками реформ визначено модернізацію ІТ-систем, удосконалення управління персоналом та впровадження антикорупційних механізмів. У межах цих процесів було розроблено та впроваджено Антикорупційну програму Державної митної служби України на 2023–2025 роки із залученням представників громадськості, бізнесу та експертного середовища.

Разом із тим ефективність реформування стримується кадровими проблемами, зокрема частою зміною керівництва митних органів та недостатньою стабільністю управлінських процесів. Для вирішення цих проблем Держмитслужба розпочала формування нового кадрового потенціалу

шляхом співпраці із закладами вищої освіти та впровадження спеціалізованих програм професійної підготовки майбутніх фахівців митної справи [42].

Окремого розгляду заслуговує питання прозорості та передбачуваності митних рішень. Міжнародні стандарти вимагають, щоб суб'єкти ЗЕД могли заздалегідь отримати інформацію про те, яке митне рішення буде прийнято щодо їх товарів — зокрема, через механізми попередніх рішень щодо класифікації товарів, визначення країни походження та митної вартості. На базі практики спостерігалася недостатня розвиненість цих механізмів: можливість отримати офіційне попереднє рішення є формально передбаченою законодавством, але на практиці використовується рідко, а строки розгляду відповідних запитів є надто тривалими для потреб бізнесу.

Важливим аспектом оцінки є також питання взаємодії між митними органами та учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Сучасні міжнародні стандарти передбачають партнерські відносини між митницею та бізнесом, що ґрунтуються на взаємній повазі та відповідальності. На базі практики спостерігалася певна позитивна динаміка у цьому напрямі — у порівнянні з попередніми роками взаємодія стала більш формалізованою та менш залежною від особистих контактів. Водночас культура партнерства у повному розумінні цього слова ще не сформована, і відносини між митними органами та декларантами часто залишаються суто контрольними, а не кооперативними.

Д. В. Приймаченко зазначає, що ефективність реалізації митної політики на рівні конкретних підрозділів визначається не лише якістю нормативної бази, але й рівнем організаційної культури, наявністю ресурсів та ступенем мотивації персоналу [18, с.187]. Цей висновок підтверджується спостереженнями під час практики: там, де керівництво підрозділу приділяє значну увагу якості роботи та постійному навчанню персоналу, рівень відповідності міжнародним стандартам є вищим навіть за наявності тих самих системних обмежень.

Узагальнюючи оцінку ефективності впровадження міжнародних стандартів на базі Південно-Східної митниці, можна зробити такий висновок: в цілому спостерігається рух у правильному напрямі, однак темп змін є

недостатнім для досягнення відповідності стандартам ЄС у визначені стратегічні терміни. Аудит Рахункової палати підтверджує, що ДМСУ вже розпочала масштабне оновлення технічних засобів контролю та вдосконалення системи управління ризиками в рамках Національної стратегії доходів [43], однак для системних результатів цей процес потребує послідовного продовження. Головними стримуючими факторами є технологічна відсталість окремих компонентів інформаційної інфраструктури, недостатня системність у впровадженні ризикоорієнтованого підходу та повільний розвиток партнерських форм взаємодії з бізнесом. Усунення цих недоліків є необхідною умовою для успішної адаптації до вимог ЄС та підвищення ефективності митного адміністрування загалом.

2.3 Напрями адаптації міжнародного досвіду державного управління митною справою в Україні

Адаптація міжнародного досвіду державного управління митною справою в Україні є процесом, що потребує не лише вивчення та розуміння зарубіжних практик, але й ретельного аналізу власних умов — правових, організаційних, технологічних та кадрових. Прямий перенос будь-якої іноземної моделі без урахування контексту є малоефективним або навіть контрпродуктивним. Тому під адаптацією слід розуміти цілеспрямоване, поступове впровадження ключових принципів та механізмів, що зарекомендували себе в інших країнах, із необхідним коригуванням під українські реалії.

В. В. Турчак зазначає, що при адаптації міжнародних стандартів митного адміністрування важливо дотримуватися принципу поступовості: реформи мають бути послідовними та передбачуваними для всіх учасників процесу — як для митних органів, так і для бізнесу. Різкі зміни, навіть якщо вони теоретично виправдані, можуть дезорієнтувати систему та призвести до тимчасового погіршення показників [21, с.82].

Перший і найбільш критичний напрям адаптації — це технологічна модернізація інформаційних систем митного адміністрування. Аналіз досвіду провідних країн ЄС та спостереження під час практики переконливо свідчать, що без сучасної технологічної бази будь-які інші реформи матимуть обмежений ефект. Конкретні кроки у цьому напрямі мають включати: перехід на нову єдину платформу для митного декларування, яка повністю замінить застарілу систему АСМО; забезпечення технологічної сумісності з системами ЄС, що є необхідною умовою для майбутньої інтеграції; впровадження механізмів автоматичного прийняття рішень для стандартних та низькоризикових операцій.

Д. В. Приймаченко підкреслює, що технологічна модернізація митних органів є не самоціллю, а засобом підвищення якості митного адміністрування. Тому при впровадженні нових технологій необхідно чітко визначати, які конкретні проблеми вони мають вирішити і яким чином буде оцінюватися їх ефективність [18, с.214]. Це застереження є дуже важливим, оскільки практика показує, що дорогі ІТ-проекти нерідко реалізуються без чіткого зв'язку з практичними потребами.

Другий ключовий напрям — розбудова повноцінної системи управління ризиками. Досвід Нідерландів, Фінляндії та інших лідерів митного адміністрування в ЄС свідчить, що ефективна система ризиків дозволяє суттєво скоротити кількість фізичних оглядів при одночасному підвищенні якості контролю. В Україні ця система існує формально, але її реальна ефективність є обмеженою через недостатньо розвинені профілі ризику, слабку інтеграцію з міжнародними базами даних та збереження практики суб'єктивних рішень. О. П. Гребельник зазначає, що перехід від тотального до вибіркового контролю на основі ризиків є одним із принципових змін у підходах до митного адміністрування, що відбулися у розвинутих країнах упродовж останніх двох десятиліть [4, с.341].

Конкретними заходами у напрямі розбудови системи управління ризиками можуть бути: розроблення більш детальних та регулярно

оновлюваних профілів ризику на основі аналізу реальних порушень; налагодження обміну розвідувальними даними про ризики з митними адміністраціями інших країн, зокрема держав-членів ЄС; впровадження технологій аналізу великих даних для виявлення нетипових патернів у митних деклараціях; посилення спеціалізації окремих підрозділів на виявленні конкретних видів ризиків — контрабанди наркотиків, ввезення контрафактної продукції тощо.

Третім важливим напрямом адаптації є розвиток інституту уповноваженого економічного оператора (УЕО). Досвід країн ЄС свідчить, що широке розповсюдження статусу УЕО має подвійну вигоду: з одного боку, сумлінний бізнес отримує суттєві спрощення митних процедур та економить час і кошти; з іншого — митні органи можуть зосередити ресурси контролю на менш перевірених учасниках ринку. В Україні кількість підприємств зі статусом УЕО є критично малою, що свідчить про недостатню привабливість цього інституту для бізнесу. В. В. Ченцов та А. М. Войціховська наголошують, що для реального розвитку системи УЕО в Україні необхідно не лише спростити процедуру отримання статусу, але й забезпечити суттєві реальні переваги для його власників — зокрема, автоматичний випуск товарів без перевірки, пріоритетне обслуговування та менший рівень документарного контролю [24, с.198].

Четвертий напрям — впровадження принципу єдиного вікна у повному обсязі. Це означає, що всі дозвільні та контрольні функції при переміщенні товарів через кордон мають здійснюватися через єдину інформаційну платформу, без необхідності окремого звернення до кожного контролюючого органу. Ковальчук І. підкреслює, що впровадження єдиного вікна дозволяє суттєво скоротити час митного оформлення та зменшити витрати бізнесу, а його реалізація в Україні потребує активної міжвідомчої взаємодії та значних інвестицій в ІТ-інфраструктуру [47]. Досвід Сінгапуру, Фінляндії та ряду інших країн свідчить, що впровадження єдиного вікна дозволяє скоротити час митного оформлення у кілька разів та суттєво зменшити витрати бізнесу. В

Україні цей принцип реалізований лише частково, і його повноцінне впровадження потребує активної міжвідомчої взаємодії та значних інвестицій в ІТ-інфраструктуру.

П'ятим напрямом є реформування кадрової системи митних органів. Цей напрям є менш технологічним, ніж попередні, але не менш важливим. Досвід успішних реформ митних систем у різних країнах свідчить, що жодна технологічна модернізація не дає очікуваного результату без відповідних змін у кадровому забезпеченні — рівні кваліфікації, системі мотивації та корпоративній культурі персоналу. І. М. Коросташова зазначає, що кадровий розвиток у митних органах має включати не лише формальне навчання, але й зміну ціннісних орієнтирів — формування розуміння того, що головною місією митної служби є сприяння законній торгівлі, а не максимізація кількості перевірок та стягнень [9, с.201].

Конкретними кроками у кадровій реформі можуть бути: запровадження сучасних систем оцінки ефективності роботи персоналу, прив'язаних до конкретних вимірних показників; розвиток партнерства з навчальними закладами для підготовки фахівців з митної справи, знайомих із сучасними міжнародними стандартами; систематичні стажування посадових осіб у митних адміністраціях країн ЄС; запровадження ротації персоналу між підрозділами як інструменту зниження корупційних ризиків та підвищення кваліфікації.

Шостим напрямом є посилення міжнародного співробітництва у митній сфері. Л. М. Горбач та О. В. Плотніков підкреслюють, що у сучасних умовах глобалізованої торгівлі жодна митна адміністрація не може ефективно виконувати свої функції, діючи лише в рамках власних кордонів — необхідний постійний обмін інформацією та взаємодія з митними адміністраціями інших країн [3, с.198]. Для України це означає насамперед поглиблення співробітництва з ДМСУ країн ЄС у рамках Угоди про асоціацію, участь у спільних програмах контролю та обміні ризиковою інформацією. Пай І. І. обґрунтовує модель механізму запобігання корупційним ризикам, яка інтегрує правові, організаційні, технічні та соціальні аспекти, і наголошує на важливості

регулярного оновлення оцінок корупційних ризиків – зокрема ДМСУ у 2024 році оновлено персональний склад відповідної робочої групи [49]. Зменшення корупційних ризиків є невід'ємною умовою успішної євроінтеграції, оскільки прозорість митних процедур безпосередньо впливає на інвестиційний клімат та довіру міжнародних партнерів.

Сьомим напрямом, який набуває особливого значення в умовах євроінтеграції, є гармонізація законодавства у митній сфері. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає поступове наближення українського митного законодавства до стандартів ЄС, зокрема до Митного кодексу Союзу [22]. Ця робота передбачає не лише переписування окремих норм, але й глибоке реформування правозастосовної практики — адже, як зазначають О. А. Ліснічук та інші дослідники, у сфері митного регулювання між буквою закону та практикою його застосування нерідко існує значна прірва [10, с.71].

Восьмим і особливо актуальним напрямом адаптації міжнародного досвіду є розвиток митного пост-аудиту як сучасної форми митного контролю. Цей напрям заслуговує на детальний розгляд, оскільки саме він визначає якісно новий підхід до організації митного контролю — перенесення центру ваги з моменту перетину кордону на подальший аналіз дотримання митного законодавства.

Відповідно до Переглянутої Кіотської конвенції, митний пост-аудит – це форма митного контролю, яку здійснюють митні органи після завершення митного оформлення з метою перевірки правильності та достовірності даних, зазначених у митних деклараціях, через вивчення бухгалтерських документів, рахунків і систем управління бізнесом суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності [33]. Головною метою такого контролю є недопущення випадків недотримання митного законодавства – зокрема заниження митної вартості товарів, неправильної класифікації, порушень у визначенні країни походження або невідповідності фактичного використання товарів заявленим цілям. Таким чином, митний пост-аудит базується на аудиторських методах і принципово відрізняється від традиційного прикордонного контролю тим, що дозволяє

здійснювати перевірку не в момент переміщення товарів, а протягом певного часу після їхнього випуску у вільний обіг.

Бортнікова М. та Чиркова Ю. розкривають сутність митного пост-аудиту як форми контролю, що ґрунтується на аудиторських методах перевірки правильності деклараційних процедур та їх інформаційної достовірності шляхом документальної перевірки товарно-комерційних операцій; автори підкреслюють, що розвиток цього інституту в Україні гальмується рядом системних проблем, зокрема недостатнім нормативним забезпеченням, низьким рівнем координації між підрозділами митниці та обмеженістю бази даних для аналізу [29]. Дем'янишина О. А., Гайдучок Т. С. та Вітер С. А. доповнюють цю характеристику, зазначаючи, що митний пост-аудит відіграє ключову роль у забезпеченні дотримання митного законодавства, покращенні прозорості митних процедур та зменшенні рівня правопорушень у сфері зовнішньоекономічної діяльності; при цьому його ефективність безпосередньо пов'язана із рівнем розвитку ризик-орієнтованого підходу та інформаційних технологій [30].

В Україні правовою основою для проведення митного пост-аудиту є Митний кодекс, що передбачає здійснення документальних перевірок суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності як планових, так і позапланових [13]. У 2024 році Законом України № 3926-IX, прийнятим у рамках євроінтеграційних процесів, були внесені зміни до порядку проведення митного аудиту, наближаючи його до стандартів ЄС [31]. Практика свідчить про певний прогрес: за даними ДМСУ, у 2023–2024 роках проведено понад 700 документальних перевірок, переважна більшість яких – невізні; за неповний рік митні органи донарахували підприємствам близько 980,2 млн грн платежів та наклали 148,2 млн грн штрафів. Найпоширенішими виявленими порушеннями є невірне визначення митної вартості, неправильна класифікація товарів, а також порушення вимог щодо підтвердження країни походження.

Разом з тим Салямон-Міхеєва К. Д. констатує, що попри законодавчу основу та певні практичні результати, митний аудит в Україні ще не став

повноцінним системним інструментом, а залишається радше точковим заходом; головними перешкодами є: недостатня кількість підготовленого персоналу для проведення документальних перевірок, обмеженість автоматизованих аналітичних інструментів для відбору об'єктів аудиту та слабкий зв'язок між результатами пост-аудиту та оновленням профілів ризику в режимі реального часу [28]. Водночас автор наголошує, що розвиток митного аудиту в умовах євроінтеграції та воєнного стану набуває особливої актуальності, адже він безпосередньо впливає на повноту надходжень до державного бюджету та забезпечення економічної безпеки держави.

Для ефективної адаптації міжнародного досвіду у сфері митного пост-аудиту в Україні необхідно реалізувати кілька взаємопов'язаних кроків. По-перше, забезпечити розроблення та затвердження детальної методології проведення митного аудиту, яка б враховувала специфіку різних категорій товарів та різних видів зовнішньоекономічних операцій. По-друге, впровадити автоматизований відбір суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності для проведення пост-аудиту на підставі системи управління ризиками – з тим, щоб концентрувати ресурси аудиторів на найбільш ризикових учасниках ринку, а не розпорошувати їх. По-третє, налагодити системний зворотний зв'язок між результатами проведених пост-аудитів та актуалізацією профілів ризику: кожне виявлене порушення має автоматично ставати підставою для коригування алгоритмів ризику для аналогічних операцій у майбутньому. По-четверте, запровадити практику взаємного визнання результатів митного аудиту з країнами ЄС – особливо в контексті підготовки до вступу у митний простір ЄС, де така практика є стандартною для суб'єктів зі статусом АЕО.

Пост-аудит тісно пов'язаний і з розвитком інституту АЕО: підприємства зі статусом авторизованого економічного оператора, як правило, проходять поглиблений аудит при отриманні статусу, а подальший пост-аудит їхніх операцій може бути менш інтенсивним завдяки підтвердженій надійності. Таким чином, ці два інструменти взаємно підсилюють один одного і мають розвиватися у комплексі.

Важливим аспектом адаптації міжнародного досвіду є формування дієвих механізмів зворотного зв'язку між митними органами та бізнесом. Пахолук О. В., Дзюбинський А. В. та Безп'ятко О. Г. наголошують, що якість управлінських рішень у митній сфері суттєво підвищується, коли вони приймаються з урахуванням реальних потреб учасників зовнішньоекономічної діяльності [50]. У провідних митних адміністраціях ЄС широко практикуються консультації з бізнесом перед прийняттям нових нормативних актів, спільні робочі групи для опрацювання проблемних питань, регулярні опитування учасників ЗЕД щодо якості митного сервісу. В. П. Хомутенко, В. В. Немченко та А. В. Хомутенко наголошують, що якість управлінських рішень у митній сфері суттєво підвищується, коли вони приймаються з урахуванням реальних потреб та думки учасників зовнішньоекономічної діяльності [23, с.287].

Реалізація всіх зазначених напрямів адаптації міжнародного досвіду потребує узгодженого підходу та чіткого плану дій. Д. Г. Лук'яненко та А. М. Поручник зазначають, що успішна адаптація до міжнародних стандартів у сфері економічного регулювання є тривалим процесом, який не може бути прискорений понад певну межу без ризику системних збоїв [11, с.387]. Тому стратегія адаптації митної системи України до міжнародних стандартів має бути реалістичною щодо термінів та послідовності кроків, передбачати проміжні оцінки ефективності та бути готовою до коригувань.

Узагальнюючи розгляд напрямів адаптації міжнародного досвіду, можна стверджувати, що Україна має достатній теоретичний та законодавчий фундамент для проведення необхідних реформ у митній сфері. Ключовою проблемою є не відсутність розуміння того, що потрібно зробити, а недостатність інституційного та ресурсного потенціалу для реалізації цих змін, з урахуванням перешкод, що існують у період воєнного стану. Подолання цього розриву між задекларованими намірами та реальними результатами є головним завданням для митної системи України на найближчі роки. Досягнення цієї мети відкриє шлях до повноцінної інтеграції у митний простір ЄС та суттєво

покращить умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного бізнесу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження міжнародного досвіду державного управління митною справою та можливостей його застосування в Україні дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки.

Рокрито сутність, завдання та функції державного управління у митній сфері шляхом твердження, що державне управління у митній сфері є складною багатофункціональною системою, яка виконує фіскальні, регулятивні, правоохоронні та інформаційно-аналітичні функції. Сутність цього управління полягає у цілеспрямованій діяльності уповноважених органів державної влади, спрямованій на реалізацію митної політики через систему правових, організаційних та технологічних механізмів. Ефективність митного управління визначається не лише якістю законодавчої бази, але й рівнем організаційної культури, технологічного забезпечення та кадрового потенціалу митних органів.

Досліджено актуальні підходи до вивчення міжнародного досвіду в митній справі. Зазначено, що державне управління митною справою є складним процесом та поєднує правові, організаційні та управлінські елементи. Його сутність визначається через сукупність завдань – контролюючих, фіскальних, регулятивних, правоохоронних, інформаційних, а ефективність реалізації цих завдань залежить від чіткості правової бази, якості організаційної структури та рівня кваліфікації посадових осіб митних органів. Подальший розвиток системи управління митною справою в Україні суттєво пов'язаний із курсом на євроінтеграцію та необхідністю запровадження міжнародних стандартів митного адміністрування.

Проведений аналіз міжнародного досвіду в митній сфері доводить необхідність застосування комплексного підходу, що поєднує системний аналіз, порівняльний метод, інституційний підхід, бенчмаркінг та нормативно-правовий аналіз. Жоден із цих методів окремо не дає повної картини, натомість їх поєднання дозволяє не лише описати зарубіжні практики, але й обґрунтовано

оцінити можливості та умови їх адаптації до українських реалій. Критеріями відбору зарубіжного досвіду мають слугувати: ступінь схожості правових систем та інституційного середовища, рівень економічного розвитку, наявність відповідної технологічної та кадрової бази.

Узагальнюючи підходи до вивчення міжнародного досвіду в митній сфері, можна стверджувати, що жоден з них не є самодостатнім і всі вони мають застосовуватися у комплексі. Системний аналіз дозволяє зрозуміти логіку функціонування зарубіжних митних систем; порівняльний метод – виявити спільне та відмінне між ними; інституційний підхід – пояснити причини відмінностей; бенчмаркінг – визначити орієнтири для реформ; нормативно-правовий аналіз – окреслити законодавчу основу для змін. Саме такий комплексний підхід забезпечує наукову обґрунтованість висновків про можливість застосування міжнародного досвіду в Україні.

Аналіз міжнародного досвіду державного управління митною справою дозволяє зробити висновок, що успішні митні системи поєднують кілька ключових характеристик: сильну правову базу, що відповідає міжнародним стандартам; ефективну організаційну структуру з чітким розподілом повноважень; сучасні інформаційні системи, що забезпечують електронний документообіг та аналіз ризиків; кваліфікований персонал; культуру партнерства з бізнесом та прозорість у прийнятті рішень. Наближення митної системи України до цих стандартів є стратегічним завданням, вирішення якого вимагає системних реформ та послідовного впровадження міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей.

Аналіз сучасного стану митної служби України на основі матеріалів практики виявив суперечливу картину: з одного боку, помітний прогрес у цифровізації декларування та формальному впровадженні ряду міжнародних стандартів; з іншого — суттєвий розрив між декларованими зобов'язаннями та реальним станом справ на рівні конкретних підрозділів. Ключовими системними проблемами залишаються: технологічна застарілість окремих компонентів інформаційної інфраструктури, недостатня глибина впровадження

управління ризиками, обмежений розвиток інституту УЕО та неповна реалізація принципу єдиного вікна. Висновки, що отримані за результатами переддипломної практики в Південно-Східній митниці свідчать про те, що митна система знаходиться у стані активного реформування, яке дає певні позитивні результати, однак ще далеке від завершення. Розрив між поточним рівнем митного адміністрування та стандартами, до яких прагне Україна в рамках євроінтеграції, залишається суттєвим і потребує цілеспрямованих системних зусиль для його подолання.

Оцінка ефективності впровадження міжнародних стандартів на базі практики показала, що рівень відповідності є неоднорідним: найкращі показники — у сфері електронного декларування, найслабші — у площині автоматичного випуску товарів та повноцінної міжвідомчої інтеграції. Ця нерівномірність свідчить про те, що реформи в митній сфері України мають здебільшого формальний, а не системний характер, і для подолання розриву між нормою та практикою необхідні додаткові цілеспрямовані зусилля.

Узагальнюючи оцінку ефективності впровадження міжнародних стандартів на базі Південно-Східної митниці, можна зробити висновок, що в цілому наявні позитивні зміни, однак темп змін є недостатнім для досягнення відповідності стандартам ЄС у визначені стратегічні терміни. Аудит Рахункової палати підтверджує, що ДМСУ вже розпочала масштабне оновлення технічних засобів контролю та вдосконалення системи управління ризиками в рамках Національної стратегії доходів, однак для системних результатів цей процес потребує послідовного продовження. Головними стримуючими факторами є технологічна відсталість окремих компонентів інформаційної інфраструктури, недостатня системність у впровадженні ризикоорієнтованого підходу та повільний розвиток партнерських форм взаємодії з бізнесом. Усунення цих недоліків є необхідною умовою для успішної адаптації до вимог ЄС та підвищення ефективності митного адміністрування загалом.

Визначено напрями адаптації міжнародного досвіду в Україні, що охоплює сім взаємопов'язаних сфер: технологічна модернізація ІТ-

інфраструктури, розбудова повноцінної системи управління ризиками, розвиток інституту УЕО, впровадження єдиного вікна у повному обсязі, реформування кадрової системи, поглиблення міжнародного співробітництва та гармонізація законодавства з вимогами ЄС. Реалізація цих напрямів потребує скоординованого підходу, достатнього ресурсного забезпечення та чіткого планування з урахуванням пріоритетності окремих заходів.

Отже, розгляд напрямів адаптації міжнародного досвіду, можна стверджувати, що Україна має достатній законодавчий фундамент для проведення необхідних реформ у митній сфері. Ключовою проблемою є не відсутність розуміння того, що потрібно зробити, а недостатність інституційного та ресурсного потенціалу для реалізації цих змін, з урахуванням перешкод, що існують у період воєнного стану. Подолання цього розриву між задекларованими намірами та реальними результатами є головним завданням для митної системи України на найближчі роки. Досягнення цієї мети відкриє шлях до повноцінної інтеграції у митний простір ЄС та суттєво покращить умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережнюк І. Г. *Митне регулювання України: національні та міжнародні аспекти*. Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 2009. 543 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
2. Войціховська А. М. Досвід митного адміністрування країн ЄС та його імплементація в Україні. *Митна справа*. 2019. № 3. С. 12–19. (дата звернення: лютий 2026 р.)
3. Горбач Л. М., Плотніков О. В. *Міжнародні економічні відносини*. Київ: Кондор, 2005. 266 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
4. Гребельник О. П. *Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності*. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 696 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
5. Дейнека О. М. Електронне митне декларування: зарубіжний досвід та перспективи впровадження в Україні. *Вісник АМСУ. Серія: Державне управління*. 2016. № 2. С. 34–41. (дата звернення: лютий 2026 р.)
6. Дмитрієв І. А., Дмитрієва О. І. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*. Харків: ІНЖЕК, 2009. 487 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
7. Закон України «Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України» від 06.03.2019 № 227. *Постанова Кабінету Міністрів України*. 2019. (дата звернення: лютий 2026 р.)
8. Закон України «Про митну справу» від 13.03.2012 № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44–45. Ст. 552. (дата звернення: лютий 2026 р.)
9. Коросташова І. М. *Організація діяльності митних органів України*. Київ: КНТЕУ, 2010. 289 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
10. Ліснічук О. А. Державне регулювання митної справи в умовах євроінтеграції: теоретико-методологічні засади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 67–73. (дата звернення: лютий 2026 р.)

11. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. *Міжнародна економічна інтеграція*. Київ: КНЕУ, 2008. 544 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
12. Мазур А. В. Реформування митних органів України в контексті євроінтеграції. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління*. 2017. № 1. С. 45–52. (дата звернення: лютий 2026 р.)
13. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. Київ: Верховна Рада України, 2012 (зі змінами та доповненнями станом на 2024 р.). (дата звернення: лютий 2026 р.)
14. Науменко В. П., Пашко П. В., Руссков В. А. *Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні*. Київ: Знання, 2006. 394 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
15. Онищенко В. Ю. *Митний контроль та митне оформлення*. Київ: Знання, 2011. 310 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
16. Осика С. Г., Пятницький В. Т. *Світова організація торгівлі*. Київ: К.І.С., 2004. 520 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
17. Пашко П. В. *Митна безпека*. Київ: Знання, 2009. 372 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
18. Приймаченко Д. В. *Митна політика держави та її реалізація митними органами*. Дніпропетровськ: Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2006. 332 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
19. Сорока М. П. *Державне управління в Україні (організаційно-правові засади)*. Київ: УАДУ, 1999. 180 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
20. Стрелець В. Ю. Впровадження принципів Кіотської конвенції в митне законодавство України. *Митна справа*. 2015. № 5. С. 21–28. (дата звернення: лютий 2026 р.)
21. Турчак В. В. Міжнародні стандарти митного адміністрування та їх вплив на систему управління митною справою в Україні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2018. № 2. С. 78–85. (дата звернення: лютий 2026 р.)

22. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом: *офіційний текст*. Київ: КМУ, 2014. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: лютий 2026 р.)
23. Хомутенко В. П., Немченко В. В., Хомутенко А. В. *Фінанси митної діяльності*. Одеса: Атлант, 2013. 474 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
24. Ченцов В. В., Войціховська А. М. *Митне право України*. Київ: Істина, 2018. 352 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)
25. Чорна О. Є. Порівняльний аналіз систем митного адміністрування України та країн ЄС. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення: лютий 2026 р.)
26. Адаптація митного законодавства України до норм Європейського Союзу / авт. кол. Академічні візії. 2023. № 22. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/599> (дата звернення: лютий 2026 р.)
27. Бороденко Т., Котіна Г., Степура М. Цифрова трансформація митної логістики України: інструменти, архітектура та стратегічні напрями євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2026. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7853> (дата звернення: лютий 2026 р.)
28. Борса В. В., Теремийчик Ю. Р. Цифровізація митниці як чинник розвитку міжнародної торгівлі. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. Т. 2, № 14. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0232> (дата звернення: лютий 2026 р.)
29. Бортнікова М. Г., Чиркова Ю. Л. Митний пост-аудит в Україні: проблемні аспекти та напрями удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-55> (дата звернення: лютий 2026 р.)
30. Гайдучок Т. С., Вітер С. А., Дем'янишина О. А. Митний пост аудит як інструмент підвищення ефективності митного контролю в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 105–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.12> (дата звернення: лютий 2026 р.)

31. Закон України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо імплементації деяких положень Митного кодексу Європейського Союзу» від 04.07.2025 № 3926-IX. Відомості Верховної Ради України. 2025. (дата звернення: лютий 2026 р.)

32. Гребельник О. П., Пашко П. В., Шевчук С. В. та ін. Розвиток митної політики України в контексті реалізації економічної функції держави : монографія / за ред. д.е.н., проф. О. П. Гребельника. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 266 с. (дата звернення: лютий 2026 р.)

33. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція): Конвенція Ради митного співробітництва від 22.09.2025. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text (дата звернення: лютий 2026 р.)

34. Управління митними ризиками: порівняльний аналіз систем ЄС та України. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 3. URL: https://lsej.org.ua/3_2021/50.pdf (дата звернення: лютий 2026 р.)

35. Тищенко В., Кулик Ю. Митні ризики: сутність та управління. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2835> (дата звернення: лютий 2026 р.)

36. Салямон-Міхеєва К. Д. Сучасні реалії та перспективи митного аудиту в Україні. Український економічний часопис. 2023. № 2. С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-2-12> (дата звернення: лютий 2026 р.)

37. Квеліашвілі І. М., Кийда Л. І., Ковальов В. Г. Комунікаційна стратегія як засіб стимулювання трансформаційних процесів у митній сфері / Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 4 (31). С. 59–65. DOI: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/4/11.pdf> (дата звернення: лютий 2026 р.)

38. Резнік Н.П., Боровик Т.В. Митна справа та митна політика держави // Молодий вчений. 2018. № 6 (58). С. 136–138. URL:

<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/5585/5468> (дата звернення: лютий 2026 р.)

39. Яромій І. В. Принципи формування державної митної політики /Право та державне управління. 2024. № 3. С. 350–356. DOI: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/53.pdf (дата звернення: лютий 2026 р.)

40. Бухарева Ю. В. Зарубіжний досвід протидії порушенням митних правил. *Форум права*. 2024. № 78(1). С. 32–39. DOI: https://forumprava.pp.ua/files/032-039-2024-1-FP-Bukhareva_5.pdf (дата звернення: лютий 2026 р.)

41. Машика Ю. В. Правоохоронна функція митних органів України в умовах війни: виклики та перспективи розвитку // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Вип. 92. Ч. 3. С. 269–275. DOI: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/350557/337669> (дата звернення: лютий 2026 р.)

42. Дорофєєва Л. М., Корнева Т. В. Виклики та співпраця на шляху європейської інтеграції в сфері митної справи // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 80. Ч. 1. С. 455–461. DOI: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/01/71.pdf> (дата звернення: лютий 2026 р.)

43. Державна митна служба України. Нацстратегія доходів України у 2024 році: ключові результати митного напрямку. Офіційний вебсайт ДМСУ. 2025. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/natsstrategiia-dokhodiv-ukrayini-kliuchovi-rezultati-mitnogo-napriamu-ta-podalshi-perspektivi-2057> (дата звернення: лютий 2026 р.)

44. Іванова Д., Тищенко В. Актуальність реформування діяльності митних органів України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-40> (дата звернення: лютий 2026 р.)

45. Кабінет Міністрів України. Національна стратегія доходів до 2030 року : розпорядження від 27.12.2023 № 1218-р. Київ : КМУ, 2023. 147 с. URL:

https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: лютий 2026 р.)

46. Закон України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо імплементації деяких положень Митного кодексу Європейського Союзу» від 22.08.2024 № 3977-IX. Відомості Верховної Ради України. 2024. (дата звернення: лютий 2026 р.)

47. Ковальчук І. Підвищення ефективності митного контролю як чинник відбудови економіки України. Науковий збірник кафедри міжнародних економічних відносин. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2024. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Kovalchuk-I.pdf> (дата звернення: лютий 2026 р.)

48. Митна реформа Європейського союзу: досвід, корисний для України. Аналітично-прикладний журнал. 2025. № 56. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/06/56-2.pdf> (дата звернення: лютий 2026 р.)

49. Пай І. І. Запобігання корупційним ризикам при здійсненні митних процедур як чинник протидії корупції в системі органів публічного адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. № 81. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/301343> (дата звернення: лютий 2026 р.)

50. Пахолук О. В., Дзюбинський А. В., Безп'ятко О. Г. Вплив митного регулювання на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4846> (дата звернення: лютий 2026 р.)

51. Машика Ю.В. Правоохоронна функція митних органів України в умовах війни: виклики та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Т. 3. Вип. 92. С. 269–275. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/350557/337669> (дата звернення: лютий 2026 р.)

ДОДАТКИ
до кваліфікаційної роботи бакалавра
на тему: Міжнародний досвід державного управління митною
справою та можливості його застосування в Україні
студентки Гусарчук Анастасії

**Порівняльна характеристика ключових параметрів митних систем
обраних країн**

Параметр	Україна	Польща (ЄС)	Нідерланди (ЄС)	США	Сінгапур
Модель організації митного органу	Спеціалізований орган (ДМСУ) під Мінфіном	Національна митна адміністрація в рамках Мінфіну	Douane — частина Податкової та митної адміністрації	СВР — самостійне агентство у складі DHS	Singapore Customs — самостійне агентство
Правова основа	МКУ 2012, Закон про ДМСУ 2020, Угода про асоціацію з ЄС	Митний кодекс ЄС (Union Customs Code)	Митний кодекс ЄС (Union Customs Code)	Title 19 USC, СВР regulations	Customs Act, розгалужена галузева нормативна база
Рівень цифровізації декларування	~100% електронних декларацій, застаріле ПЗ	100%, повна інтеграція з системами ЄС	100%, одна з найрозвиненіших ІТ-систем в ЄС	100%, система ACE (Automated Commercial Environment)	100%, система TradeNet з 1989 р.
Управління ризиками	Формально впроваджено, потребує вдосконалення	Розвинена система, інтегрована з CRS ЄС	Провідна практика в ЄС, аналітичний центр	Розвинена система, акцент на безпековій складовій	Автоматизований аналіз ризиків, мінімум перевірок
Інститут УЕО	Запроваджено, мала кількість учасників (~70)	Розвинений, тисячі підприємств	Один із лідерів ЄС за кількістю УЕО	Аналог — програма С-ТРАТ (тисячі учасників)	Програма STP (Secure Trade Partnership)
Єдине вікно	Частково реалізовано, не всі органи підключені	Реалізовано в рамках системи ЄС	Повністю реалізовано, PortBase для морських вантажів	АСЕ як єдина платформа для всіх федеральних органів	TradeNet — перше у світі повноцінне єдине вікно
Міжнародн	Угода про	Повна	Повна	Двосторон	Угоди про

Параметр	Україна	Польща (ЄС)	Нідерланди (ЄС)	США	Сінгапур
а співпраця	асоціацію з ЄС, договори з окремими країнами	інтеграція в митний простір ЄС	інтеграція в ЄС, ключовий вузол в Роттердамі	ні угоди з понад 70 країнами, CSI, С-ТРАТ	взаємне визнання УЕО з 30+ країнами
Позиція в Індексі ефективності логістики (LPI, 2023)	61-е місце	30-е місце	6-е місце	17-е місце	1-е місце

Розроблено автором на основі [3,13,22,33].

**Перелік ключових міжнародних документів у митній сфері та їх
значення для України**

№	Назва документа	Організація / рік	Статус для України	Ключові вимоги	Пріоритетні напрями виконання
1	Міжнародна конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур (Переглянута Кіотська конвенція)	ВМО, 1974 р. (переглянута 1999 р.)	Ратифікована Україною	Спрощення процедур, електронний документообіг, управління ризиками, передбачуваність митних рішень	Поглиблення системи управління ризиками, розвиток попередніх рішень, скорочення часу оформлення
2	Рамкові стандарти безпеки та сприяння міжнародній торгівлі (SAFE Framework)	ВМО, 2005 р. (оновлюється)	Підтримана Україною	Партнерство митниця–бізнес, аналіз ризиків у ланцюгах постачань, інститут УЕО	Розвиток програми УЕО, підвищення привабливості статусу для бізнесу
3	Угода СОТ про спрощення торгівлі (Trade Facilitation Agreement, TFA)	СОТ, 2013 р. (набрала чинності 2017 р.)	Ратифікована Україною	Прозорість та публікація митних правил, принцип єдиного вікна, скорочення адмін. бар'єрів	Завершення впровадження єдиного вікна, публікація та актуалізація митних роз'яснень
4	Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (Розділ IV — Торгівля, Глава 5 — Митна справа)	ЄС, підписана 2014 р.	Ратифікована, діє	Гармонізація митного законодавства з правом ЄС, впровадження Митного кодексу Союзу, взаємне визнання УЕО	Адаптація законодавства до МКС ЄС, взаємне визнання УЕО з країнами ЄС
5	Митний кодекс Союзу (Union Customs Code, UCC)	ЄС, 2016 р.	Орієнтир для гармонізації	Єдині правила декларування, обов'язкове попереднє повідомлення, повна цифровізація	Технологічна модернізація систем декларування та контролю відповідно до вимог UCC
6	Конвенція про тимчасове ввезення (Стамбульська конвенція)	ВМО, 1990 р.	Ратифікована Україною	Спрощення тимчасового ввезення товарів, документ АТА карнет	Практичне застосування карнету АТА, скорочення часу оформлення тимчасового

№	Назва документа	Організація / рік	Статус для України	Ключові вимоги	Пріоритетні напрями виконання
					ввезення
7	Конвенція про гармонізовану систему опису та кодування товарів (ГС)	ВМО, 1983 р.	Ратифікована Україною	Єдина міжнародна класифікація товарів — основа митного тарифу	Систематичне оновлення УКТЗЕД відповідно до нових редакцій ГС
8	Конвенція TIR (Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів)	ООН/ЄЕК, 1975 р.	Ратифікована Україною	Спрощений транзит вантажів, книжка МДП як гарантійний документ	Підтримка функціонування системи TIR в умовах воєнного часу
9	Угода про взаємну адміністративну допомогу у митних справах (угоди з окремими країнами)	Двосторонні угоди	Укладені з понад 40 країнами	Обмін інформацією про митні правопорушення, розслідування контрабанди	Поглиблення взаємодії з митними адміністраціями країн ЄС та партнерів
10	Індикатори ефективності митного адміністрування ВМО (Customs Performance Indicators)	ВМО	Рекомендований інструмент оцінки	Система показників для самооцінки та порівняльного аналізу митних систем	Запровадження системи моніторингу показників ефективності у ДМСУ

Узагальнено автором на основі [1,13,33].