

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»**

**Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису**

ЗІБНИЦЬКИЙ ІЛЛЯ ДМИТРОВИЧ

УДК 339.543:658.5:339.92(477:4)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Спеціальність: 051 Економіка

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

І. Д.Зібницький

Науковий керівник:

**ЧУМАК Оксана Володимирівна,
доктор економічних наук, професор**

КИЇВ – 2026

АНОТАЦІЯ

Зібницький І.Д. Формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки». Державний університет «Київський авіаційний інститут», Київ, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню важливого наукового завдання, яке полягає у розвитку теоретичних положень, удосконаленні методичного інструментарію та розробленні практичних рекомендацій щодо формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції України.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств до сучасних умов функціонування європейського митного простору, цифрової трансформації митного адміністрування, поширення ризик-орієнтованих підходів, впровадження інституту авторизованого економічного оператора та зростання вимог до забезпечення економічної безпеки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. За сучасних умов митна політика підприємства набуває значення як сукупність процедур митного оформлення і як стратегічний інструмент управління зовнішньоекономічною діяльністю, спрямований на забезпечення економічної безпеки, мінімізацію митних ризиків, оптимізацію митних витрат та адаптацію підприємств до функціонування в європейському митному просторі.

Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних засад, розширення методичного інструментарію та розроблення практичних рекомендацій щодо формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції України.

Об'єктом дослідження є процеси формування митної політики підприємства за умов євроінтеграційних трансформацій економіки.

У дисертації узагальнено сучасні наукові підходи до трактування митної політики підприємства та уточнено її економічну сутність як інтегрованої системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, спрямованої на забезпечення економічної безпеки, мінімізацію митних ризиків, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до функціонування в європейському митному просторі. Розширено змістове наповнення митної політики підприємства шляхом визначення її функцій, принципів, структурних складових та взаємозв'язків із системою управління підприємством.

Систематизовано концептуальні засади формування митної політики підприємства, визначено її функції, принципи, структурні елементи та взаємозв'язки із системою управління підприємством, що дозволило сформувати цілісну концептуальну модель її побудови в умовах євроінтеграції.

Обґрунтовано теоретико-методичні положення інформаційно-аналітичного забезпечення митної політики підприємства, які базуються на інтеграції внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, цифрових технологій, аналітичних інструментів та системи підтримки управлінських рішень.

Проведено комплексне оцінювання сучасного стану розвитку зовнішньої торгівлі України та впливу євроінтеграційних процесів на формування митної політики підприємств, що дало змогу визначити ключові тенденції розвитку митного середовища, трансформації митного регулювання та напрями адаптації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до європейських стандартів.

Удосконалено організаційно-економічний механізм формування митної політики підприємства, який ґрунтується на інтеграції митного адміністрування, управління митними ризиками, цифрових технологій, митного комплаєнсу та інформаційно-аналітичного забезпечення у єдину систему управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання митних ризиків підприємства, який передбачає використання карти митних ризиків, матриці

ризикових документів, алгоритму кількісного визначення економічних наслідків реалізації ризиків та індексу ризиковості митної вартості, що забезпечує підвищення ефективності ризик-орієнтованого управління митною діяльністю.

Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності митної політики підприємства на основі інтегрального показника, сформованого із системи взаємопов'язаних індикаторів митної діяльності, індексу митного комплаєнсу, індексу швидкості митного оформлення, індексу митно-логістичних витрат, індексу економічної безпеки митної політики та показника її рентабельності, що забезпечує комплексне кількісне оцінювання результативності реалізації митної політики.

Обґрунтовано організаційно-економічну модель реалізації митної політики підприємства, яка поєднує оцінювання рівня її реалізації, визначення ступеня євроінтеграційної адаптації підприємства та формування комплексу управлінських заходів щодо підвищення ефективності митної діяльності.

Розроблено концептуальні положення стратегічного забезпечення митної політики підприємства, які ґрунтуються на інтеграції інтегрального оцінювання ефективності митної політики, GAP-аналізу стратегічних розривів, оцінювання рівня євроінтеграційної адаптації та формування стратегічних напрямів розвитку митної діяльності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і митну стійкість суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Сформовано цілісну наукову концепцію формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції, яка інтегрує теоретичні положення, організаційно-економічний механізм, інформаційно-аналітичне забезпечення, систему інтегрального оцінювання ефективності та стратегічний інструментарій управління митною діяльністю підприємства, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності, економічної безпеки та адаптивності до функціонування в європейському митному просторі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних і прикладних положень щодо формування і реалізації митної політики підприємства за умов євроінтеграції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні комплексного методичного забезпечення формування митної політики підприємства, орієнтованого на підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах євроінтеграції. Запропоновані розробки можуть бути використані для побудови організаційно-економічного механізму формування митної політики, оцінювання її ефективності на основі інтегрального показника, формування моделі реалізації митної політики, оцінювання митних ризиків.

Основні положення дисертаційної роботи апробовано на науково-практичних конференціях та відображено у наукових публікаціях автора.

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

Ключові слова: митна політика, митна справа, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), євроінтеграція, митні ризики, митна безпека, митний брокер, оцінювання, ефективність, авторизований економічний оператор (АЕО), управління, митні органи, митне право, митна вартість, митне оформлення.

ABSTRACT

Zibnytskyi I.D. Enterprise customs policy formalization in the context of European integration. – Qualifying scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 economics, field of knowledge 05 Social and behavioural sciences. State university “Kyiv aviation institute”, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to solving an important scientific problem related to the development of theoretical foundations, improvement of the methodological framework, and elaboration of practical recommendations for the formation of an enterprise customs policy under the conditions of Ukraine’s European integration.

The relevance of the research is determined by the need to adapt the foreign economic activity management system of enterprises to the contemporary functioning of the European customs area, the digital transformation of customs administration, the widespread implementation of risk-based customs control, the introduction of the Authorised economic operator (AEO) institution, and the growing requirements for ensuring the economic security of foreign economic activity entities. Under current conditions, the customs policy of an enterprise should be regarded not only as a set of customs clearance procedures but also as a strategic instrument for managing foreign economic activity aimed at ensuring economic security, minimising customs risks, optimising customs costs, and adapting enterprises to operate within the European customs environment.

The purpose of the dissertation is to deepen the theoretical foundations, expand the methodological framework, and develop practical recommendations for the formation of an enterprise customs policy under the conditions of Ukraine's European integration.

The object of the research is the processes of forming an enterprise customs policy under the conditions of European integration transformations of the economy.

The dissertation generalises contemporary scientific approaches to interpreting the customs policy of an enterprise and clarifies its economic essence as an integrated system of strategic management of foreign economic activity aimed at ensuring economic security, minimising customs risks, enhancing competitiveness, and adapting enterprises to the European customs environment. The conceptual content of enterprise customs policy has been expanded through the identification of its functions, principles, structural components, and interrelationships with the enterprise management system.

The conceptual foundations of enterprise customs policy formation have been systematised, its functions, principles, structural elements, and relationships with the enterprise management system have been identified, making it possible to develop a

comprehensive conceptual model for its formation under the conditions of European integration.

The theoretical and methodological provisions of information and analytical support for enterprise customs policy have been substantiated. They are based on the integration of internal and external information flows, digital technologies, analytical tools, and managerial decision-support systems.

A comprehensive assessment of the current state of Ukraine's foreign trade development and the influence of European integration processes on the formation of enterprise customs policy has been carried out. This made it possible to identify the key trends in the development of the customs environment, the transformation of customs regulation, and the directions for adapting foreign economic activity entities to European standards.

The organisational and economic mechanism for forming an enterprise customs policy has been improved through the integration of customs administration, customs risk management, digital technologies, customs compliance, and information and analytical support into a unified foreign economic activity management system.

A methodological approach to customs risk assessment has been proposed, involving the use of a customs risk map, a matrix of high-risk documents, an algorithm for the quantitative assessment of the economic consequences of customs risks, and a customs value risk index, thereby improving the effectiveness of risk-based customs management.

A methodological approach to assessing the effectiveness of enterprise customs policy has been developed based on an integrated indicator comprising a system of interconnected customs performance indicators, including the customs compliance index, customs clearance speed index, customs logistics cost index, customs policy economic security index, and customs policy profitability indicator. This approach provides a comprehensive quantitative assessment of customs policy performance.

An organisational and economic model for implementing enterprise customs policy has been substantiated. The proposed model combines the assessment of

customs policy implementation, the determination of the enterprise's level of adaptation to European integration requirements, and the development of managerial measures aimed at improving customs performance.

The conceptual provisions of strategic support for enterprise customs policy have been developed based on the integration of the integrated assessment of customs policy effectiveness, GAP analysis of strategic gaps, assessment of the level of European integration adaptation, and the identification of strategic directions for customs activity development, thereby ensuring the long-term competitiveness and customs resilience of foreign economic activity entities.

A comprehensive scientific concept of enterprise customs policy formation under the conditions of European integration has been developed. It integrates theoretical provisions, the organisational and economic mechanism, information and analytical support, the integrated assessment system, and strategic management tools for customs activities into a unified framework aimed at enhancing enterprise competitiveness, economic security, and adaptability to the European customs environment.

The scientific novelty of the research lies in the further development of theoretical, methodological, and applied provisions concerning the formation and implementation of enterprise customs policy under the conditions of European integration.

The practical significance of the research consists in the development of comprehensive methodological support for enterprise customs policy formation aimed at improving the efficiency of foreign economic activity management under the conditions of European integration. The proposed approaches may be applied to the development of the organisational and economic mechanism for customs policy formation, assessment of customs policy effectiveness based on the integrated indicator, implementation of the enterprise customs policy model, and customs risk assessment.

The main research findings have been presented at scientific and practical conferences and published in the author's scientific publications.

The dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

Keywords: customs policy, customs affairs, foreign economic activity (FEA), European integration, customs risks, customs security, customs broker, assessment, efficiency, Authorised economic operator (AEO), management, customs authorities, customs law, customs value, customs clearance.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Зібницький І. Д., Чумак О. В. Економіко-правова сутність митної політики: макро- та мікро- аспект. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 73–77. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-3-13 URL: <http://ujae.org.ua/publications/2024-3/> (загальний обсяг 0,5 д.а., особисто автору належить 0,35 д.а.)

Особистий внесок Зібницького І.Д.: обґрунтовано економічну сутність митної політики підприємства та узагальнено наукові підходи до її трактування на мікрорівні

2. Зібницький І. Д., Чумак О. В., Бережний В. М. Формування системи інформаційного забезпечення митних процесів на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-72 URL: <https://economyandsociety.in.ua> (загальний обсяг 0,55 д.а., особисто автору належить 0,25 д.а.)

Особистий внесок Зібницького І.Д.: розроблено концептуальні положення інформаційно-аналітичного забезпечення митної політики підприємства та обґрунтовано структуру інформаційних потоків

3. Зібницький І. Д., Войцещук А. Д., Гуцул І. А., Ткач Д. С. Вплив цифрових технологій на ефективність митного регулювання та фінансового контролю для суб'єктів ЗЕД. *Бізнес навігатор*. 2025. Вип. 5 (82). DOI: 10.32782/business-navigator.82-40 (загальний обсяг 0,55 д.а., особисто автору належить 0,15 д.а.)

Особистий внесок Зібницького І.Д.: обґрунтовано напрями використання цифрових технологій у процесі формування митної політики підприємства, визначено їх роль у підвищенні ефективності митного адміністрування, митного комплаєнсу та інформаційно-аналітичного забезпечення управління митною діяльністю

4. Зібницький І. Д., Титор В. Й., Кекіш І. П. Концептуальні основи управління діловою репутацією суб'єктів митної діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 356–364. DOI: 10.5281/zenodo.17620018 URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1809> (загальний обсяг 0,5 д.а., особисто автору належить 0,17 д.а.)

Особистий внесок Зібницького І.Д.: обґрунтовано значення митного комплаєнсу, прозорості митних процедур та ефективного управління митними ризиками

5. Зібницький І. Д. Оцінка ефективності митної політики підприємств. *Академічні візії*. 2025. Вип. 49. DOI: 10.5281/zenodo.19064540 URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2906/2745> (0,6 д.а.)

6. Зібницький І. Д. Аналіз та динаміка розвитку експортно-імпортних операцій в Україні за умов геоекономічних трансформацій. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 4. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-4-213 URL: <https://journal-met.kh.ua/jme042516.html> (0,55 д.а.)

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

7. Зібницький І. Д. Надмірний контроль митної вартості. *Сучасні проблеми економіки та бізнесу*: матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10–11 лист. 2022 р.). Київ, 2022. С. 123–125. (0,1 д.а.)

8. Зібницький І. Д. Аналітичні інструменти при прогнозуванні митних ризиків. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 1–3 берез. 2023 р.). Київ, 2023. С. 254–255. (0,1 д.а.)

9. Зібницький І. Д. Складові елементи митної політики підприємств. *Проблеми та перспективи підприємницьких структур за умов нестійких*

процесів розвитку економіки: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 06 квітня 2023 р.). Київ, 2023. С. 85–87. (0,1 д.а.)

10. Зібницький І. Д. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16 лист. 2023 р.). Київ: НАУ, 2023. С. 89. (0,05 д.а.)*

11. Зібницький І. Д., Запорожець О. Упередження митних ризиків на підприємстві. *Державна митна політика України: відповідь на глобальні виклики та перспективи міжнародного співробітництва: матеріали міжнар. наук.-практ. круглого столу (м. Хмельницький, 20 червня 2024 р.). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 28–29. (загальний обсяг 0,1 д.а., особисто автору належить 0,05 д.а.)*

12. Зібницький І. Д., Гуцул І. А. Євроінтеграція як фактор трансформації митної політики України. *Державна політика зміцнення соціальної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз: матеріали круглого столу (м. Чернівці, 3–5 жовтня 2024 р.). Чернівці: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2024. С. 30–32. (загальний обсяг 0,15 д.а., особисто автору належить 0,08 д.а.)*

13. Зібницький І. Д. Вплив митної політики підприємства на розробку стратегії підприємства. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 листопада 2024 р.). Київ: ДНП «Державний університет «КАІ», 2024. С. 47–48. (0,1 д.а.)*

14. Зібницький І. Д. Інтеграція митної політики до логістичної стратегії підприємства. *Проблеми та перспективи підприємницьких структур за умов нестійких процесів розвитку економіки: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16 травня 2025 р.). Київ: КАІ, 2025. С. 56–58. (0,1 д.а.)*

15. Зібницький І. Д., Гуцул І. А. Вплив митної політики на захист зовнішньоекономічних інтересів України. *Фінансові інструменти сталого*

розвитку економіки: матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 10 квітня 2025 р.). Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2025. С. 664–669. (загальний обсяг 0,25 д.а., особисто автору належить 0,13 д.а.)

16. Зібницький І. Д. Оцінка ефективності роботи Державної митної служби України у 2024 році на основі ключових функціональних індикаторів. *Державна митна політика України: відповідь на глобальні виклики та перспективи міжнародного співробітництва*: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 10 червня 2025 р.). Хмельницький, 2025. С. 98. (0,05 д.а.)

17. Зібницький І. Д., Чумак О. В. Економіко-правове підґрунтя дефініції митна політика. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Харків, 06–07 лютого 2025 р.). Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. С. 146–147. (загальний обсяг 0,1 д.а., особисто автору належить 0,05 д.а.)

18. Зібницький І. Д. Формування інтегрованої системи показників митної діяльності підприємств. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення*: матеріали VI Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 листопада 2025 р.). Київ: ДУ «КАІ», 2025. С. 155. (0,05 д.а.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АЕО – авторизований економічний оператор
ДМСУ – Державна митна служба України
ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність
МКУ – митний кодекс України
ЄАД – єдиний адміністративний документ
ЄС – Європейський Союз
СОТ – Світова організація торгівлі
США – Сполучені Штати Америки
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
УКТ ЗЕД – Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності
ВІ-система – (Business Intelligence) програмне забезпечення
МСФЗ – Міжнародні стандарти фінансової звітності
CRM – Customer Relationship Management
e-customs – електронна митниця
DCFTA (Deep and Comprehensive Free Trade Area) - Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі
ERP-платформа – Enterprise Resource Planning
ESG – Environmental, Social, Governance
IFRS – International Financial Reporting Standards, Міжнародні стандарти фінансової звітності
NCTS – New Computerised Transit System
OECD – Organization for Economic Co-operation and Development, Організація економічного співробітництва та розвитку
UCC – ,Union Customs Code ЄС, Митний кодекс Європейського Союзу
UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development, Конференція ООН з торгівлі та розвитку
WCO – World Customs Organization, Всесвітня митна організація
WMS – Warehouse Management System, система управління складом
WTO – World Trade Organization

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	14
ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
1.1. Економіко-правова природа митної політики на макро- та мікрорівнях	25
1.2. Концептуальні засади формування митної політики підприємства у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю	42
1.3. Основні засади формування інформаційного забезпечення митної політики підприємств.....	63
Висновки до першого розділу.....	82
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В УКРАЇНІ.....	84
2.1. Аналітичне дослідження передумов формування митної політики підприємств.....	84
2.2. Науково-практичний підхід до формування митної політики підприємства	98
2.3. Оцінювання митних ризиків у системі митної політики підприємств..	120
Висновки до другого розділу.....	134
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..	137
3.1. Удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності митної політики підприємства	137
3.2. Обґрунтування моделі реалізації митної політики підприємства	157
3.3. Стратегічні контури формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції.....	171
Висновки до третього розділу.....	180
ВИСНОВКИ.....	183
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	187
ДОДАТКИ.....	205

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується поглибленням процесів європейської інтеграції, гармонізацією митного законодавства з нормами Європейського Союзу, трансформацією системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та впровадженням нових механізмів митного адміністрування. Митна політика підприємства за таких умов, з інструменту забезпечення виконання митних формальностей перетворюється на елемент стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, забезпечення економічної безпеки та формування довгострокових переваг суб'єктів господарювання на міжнародних ринках.

Впровадження європейських стандартів митного контролю, ризик-орієнтованих підходів, електронного декларування, постмитного аудиту, процедур авторизованого економічного оператора створює передумови, за яких підприємства мають формувати нові підходи до забезпечення їхньої митної діяльності. Особливої ваги проблема формування митної політики набуває в умовах воєнних викликів, структурної перебудови економіки України та необхідності інтеграції до єдиного митного простору ЄС. Зростання обсягів міжнародної торгівлі, зміна логістичних маршрутів, підвищення ризиків порушення ланцюгів постачання та посилення вимог до прозорості зовнішньоекономічних операцій актуалізують потребу у створенні дієвих механізмів управління митною діяльністю підприємств. Митна політика підприємств має забезпечувати баланс між дотриманням вимог митного законодавства, мінімізацією митних ризиків, оптимізацією витрат та досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства.

У цьому контексті виникає об'єктивна потреба у розвитку теоретико-методичних засад формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції, які б враховували сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі,

зовнішньоекономічної діяльності підприємств, митної справи України. Таким чином, актуальність теми дисертаційної роботи обумовлена необхідністю розроблення сучасних методичних підходів до формування митної політики підприємства, оцінки ефективності її реалізації, стратегічних векторів її розвитку за умов євроінтеграційних процесів в Україні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукове дослідження виконувалось в рамках науково-дослідних робіт в Державному університеті «Київський авіаційний інститут» кафедри економіки та бізнес-технологій за темами: «Управління змінами підприємницьких структур за ESG-стратегії у воєнний час та повоєнний період» (термін виконання 05.2024-06.2026 рр., державний реєстраційний номер № 0124U003092), в межах якої автором удосконалено інструментарій оцінювання митних ризиків підприємства шляхом сформованої системи інструментів кількісного оцінювання митних ризиків та «Інноваційний розвиток бізнес-технологій суб'єктів підприємницької діяльності в соціально-орієнтованій економіці» (державний реєстраційний номер 121U114366, термін виконання 12.2021-01.2024 рр.) в межах якої автором удосконалено формування політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у частині інтеграції охарактеризованих складових митної політики.

Ступінь висвітлення в літературі і питання, що потребують розгляду. Значної уваги питанням державної митної політики, митного регулювання зовнішньої торгівлі, управління митними ризиками та митного контролю приділяли такі учені: Авраменко Н., Бережнюк І., Брехов С., Гребельник О., Гуцул І., Є. Додін, Дзюбинський А., Дорофєєва Л., Іванов С., Іванченко, М. Литвин, Е., Караваєв Т., Мазаракі А., Мережко Н., Найдено О., Назаренко Т., Пашко П., Приймаченко Д., Шевчук С. та інші.

У той же час, віддаючи належне науковим працям учених, питання формування митної політики, як регламентного документу, який визначає порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності в частині забезпечення ефективних митної діяльності (процедур, операцій) на рівні підприємства, залишаються недостатньо розробленими. Наявні наукові підходи переважно

орієнтовані на окремі аспекти митної діяльності підприємства та не забезпечують комплексного бачення митної політики як інтегрованої системи управлінських рішень, спрямованих на досягнення економічних результатів та підвищення митної стійкості суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Існуюча недостатня розробка теоретичних, методичних і практичних аспектів формування митної політики підприємств за умов євроінтеграції обумовили актуальність, мету, завдання і зміст дисертаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних засад, розширення методичного інструментарію та розроблення практичних рекомендацій щодо формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції України.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі визначено такі основні завдання:

- уточнити термінологічний апарат з позиції економіко-правових підходів до трактування дефініції «митна політика підприємства»;
- систематизувати наукові підходи до процедури формування митної політики підприємства;
- узагальнити організаційно-методичні підходи до формування митної політики підприємства та визначити напрями їх інтеграції до системи управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- проаналізувати стан, динаміку розвитку й тенденції експортно-імпортних операцій в Україні;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм формування митної політики підприємства;
- удосконалити теоретико-методичні засади економічного оцінювання митних ризиків підприємства для їх кількісного вимірювання;
- обґрунтувати методичний підхід до оцінювання ефективності митної політики підприємства;
- розробити модель реалізації митної політики підприємства;

– сформуувати концептуальні положення до стратегічного забезпечення митної політики підприємства за умов євроінтеграції.

Об’єктом дослідження є процеси формування митної політики підприємства за умов євроінтеграційних трансформацій економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад формування митної політики підприємства, а також організаційно-економічні механізми забезпечення її ефективності в системі зовнішньоекономічної діяльності за умов євроінтеграції України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, які забезпечили досягнення поставленої мети та розв’язання визначених завдань.

Методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу використано для дослідження економічної сутності митної політики підприємства, уточнення її змісту, функцій, принципів та місця в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю. Історико-логічний та системний підходи застосовано для дослідження еволюції наукових підходів до формування митної політики підприємств та визначення впливу євроінтеграційних процесів на трансформацію механізмів митного регулювання. Методи групування, порівняльного та статистичного аналізу використано для оцінювання тенденцій розвитку зовнішньоторговельної діяльності України, аналізу показників митної діяльності підприємств та виявлення факторів впливу на результативність митної політики. Економіко-математичні методи, індексний аналіз та метод інтегрального оцінювання застосовано під час розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності митної політики підприємства, формування системи індикаторів митної діяльності, розрахунку індексу митного комплаєнсу, індексу ризиковості митної вартості, індексу економічної безпеки митної політики та інтегрального показника її ефективності. Методи експертного оцінювання використано для визначення вагових коефіцієнтів показників у процесі формування інтегральних індексів та оцінювання значущості окремих

складових митної політики. Графічний метод застосовано для візуалізації результатів дослідження, відображення взаємозв'язків між елементами митної політики підприємства та представлення результатів інтегрального оцінювання. Абстрактно-логічний метод використано для формулювання висновків, наукових положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування митної політики підприємств в умовах євроінтеграції.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні нормативні документи у сфері митного регулювання та зовнішньоекономічної діяльності, положення Митного кодексу України, митного законодавства Європейського Союзу, рекомендації Всесвітньої митної організації, матеріали Європейської Комісії щодо гармонізації митних процедур, офіційні документи Державної митної служби України, Міністерства фінансів України та інших органів державної влади. У процесі дослідження використано статистичні матеріали Державної служби статистики України, Державної митної служби України, Національного банку України, міжнародних організацій, аналітичні звіти, результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених питанням митної політики, митної справи, управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Опрацювання інформації здійснювалося з використанням сучасних методів економічного аналізу, статистичної обробки даних, економіко-математичного моделювання та інформаційно-аналітичних технологій, що забезпечило достовірність, об'єктивність і наукову обґрунтованість отриманих результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних і прикладних положень щодо формування і реалізації митної політики підприємства за умов євроінтеграції. Основними положеннями дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну й особистий внесок автора, є:

удосконалено:

- науково-практичний підхід до формування митної політики підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції відповідних складових митної політики підприємства (організаційної, економічної, інформаційно-аналітичної, ризик-орієнтованої, комплаєнс-АЕО, цифрової та стратегічної) у єдину систему забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, що сприяє підвищенню ефективності митних процедур, економічної безпеки та адаптації підприємства до вимог європейського митного простору;

- інструментарій оцінювання митних ризиків підприємства, який, на відміну від існуючих, доповнено системою інструментів кількісного оцінювання митних ризиків (карта митних ризиків, матриця ризикових документів, індекс ризиковості митної вартості, алгоритм розрахунку вартості митних ризиків), за якою визначаються економічні наслідки їх реалізації, уможливорюється формування превентивних рішень та обґрунтування заходів щодо мінімізації митних втрат;

- організаційно-економічну модель реалізації митної політики підприємства, яка, на відміну від існуючих, поєднує оцінку рівня її реалізації з оцінюванням євроінтеграційної адаптації цієї політики, що забезпечує можливість комплексного визначення рівня впровадження її складових, резервів підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства за умов євроінтеграції;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат митної політики підприємства, шляхом введення до наукового обігу поняття «митна політика підприємства», яку, на відміну від існуючих підходів, запропоновано розглядати як інтегровану систему управління митною діяльністю суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, спрямовану на забезпечення ефективності митних процесів, мінімізацію ризиків та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства;

- змістовна інтерпретація формування митної політики підприємства, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на інтеграції визначених принципів: законності, ризик-орієнтованості, цифровізації, комплаєнсу та стратегічної спрямованості із системою управління зовнішньоекономічною діяльністю, що дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до вимог європейського митного простору та сучасних викликів міжнародної торгівлі;

- інформаційно-аналітичне забезпечення формування митної політики підприємства шляхом розробки комплексу взаємопов'язаних інформаційних моделей, які забезпечують підвищення достовірності митної інформації, зниження рівня митних ризиків, мінімізацію митних витрат та створюють інформаційне підґрунтя для підвищення економічної результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- аналітичний інструментарій оцінювання ефективності митної політики підприємства шляхом упровадження системи індикаторів митної діяльності, індексу ризиковості митної вартості, індексу економічної безпеки митної політики та показника рентабельності митної політики, що забезпечує кількісне вимірювання результативності митних рішень і рівня митної стійкості суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;

- концептуальні положення до стратегічного забезпечення митної політики підприємства, які ґрунтуються на інтеграції оцінювання рівня реалізації митної політики, її євроінтеграційної адаптації та GAP-аналізу стратегічних розривів, що дозволяє визначати пріоритетні напрями трансформації митної політики та обґрунтовувати стратегічні рішення щодо підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності та виходу на міжнародні ринки.

Практичне значення одержаних результатів поляга у сформованому комплексному вирішенні прикладних завдань щодо формування митної політики підприємств за умов євроінтеграції. Впровадження запропонованих методичних положень та інструментарію в практику економічної діяльності українських підприємств було здійснено шляхом проведення аналітичної роботи щодо

релевантності запропонованих методик і підходів до специфіки економічної діяльності підприємств. В діяльності ТОВ «Укртінсагент» було впроваджено організаційно-економічний механізм формування митної політики підприємства, зокрема: структурну модель митної політики підприємства, модель управління митними витратами та механізм інформаційного забезпечення підготовки до отримання статусу авторизованого економічного оператора (АЕО) (Акт № 131/05/26 від 28.05.2026 р.). На ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» використовується розроблена модель реалізації митної політики підприємства суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності для підвищення ефективності управління митними процесами за умов євроінтеграції (Акт №1 від 08.01.2026 р.).

Результати даної дисертаційної роботи запроваджено у навчальний процес Державного університету «Київський авіаційний інститут» як матеріал лекцій, зокрема основні методи оцінювання зовнішньоекономічних ризиків і оптимізаційні моделі оцінювання рівня ризиків (тема 3), за освітньо-професійною програмою «Митна діяльність підприємницьких структур» при викладанні на другому (магістерському) рівні вищої освіти дисциплін «Управління та аналіз митних ризиків».

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійної наукової роботи. Всі представлені автором здобутки та результати, що розкрито у публікаціях та дисертаційній роботі, отримані особисто. З опублікованих у співавторстві наукових праць, до дисертації включено лише ті наукові положення, котрі були сформовані внаслідок власних досліджень і висновків автора.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертації обговорювалися та були схвалені на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: XII Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки та бізнесу» (м. Київ, Національний авіаційний університет, 2022 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (м. Київ, Національний авіаційний університет,

2023 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи підприємницьких структур за умов нестійких процесів розвитку економіки» (м. Київ, Національний авіаційний університет, 2023, 2025 р.р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення» (м. Київ, Національний авіаційний університет, 2023, 2024, 2025 р.р.), Міжнародному науково-практичному круглому столі «Державна митна політика України: відповідь на глобальні виклики та перспективи міжнародного співробітництва» (м. Хмельницький, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024 р.), Круглому столі «Державна політика зміцнення соціальної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз» (м. Чернівці, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2024 р.), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові інструменти сталого розвитку економіки» (м. Чернівці, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2025 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Державна митна політика України: відповідь на глобальні виклики та перспективи міжнародного співробітництва» (м. Хмельницький, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (м. Харків, ХНУ Ім. В.Н. Каразіна, 2025 р.).

Публікації. Основні результати дослідження та наукові положення дисертації викладено в 18 наукових публікаціях, серед них: 6 (4,5) публікацій у наукових фахових виданнях України; 12 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 204 сторінки, із них 185 – основного тексту. Робота містить 40 рисунків, 29 таблиць, 8 додатків. Список використаних джерел налічує 162 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економіко-правова природа митної політики на макро- та мікрорівнях

Умови сьогодення в Україні спричинили потребу в зростанні обсягів операцій зовнішньоекономічної діяльності в бізнесі та посилили вимоги до її організації з боку керівництва для забезпечення ефективності. При функціонуванні бізнесу за часів воєнного стану з одного боку, та імплементації міжнародних норм митного права і процедур у вітчизняний економічний простір, виклики практики щодо організації, синхронізації, цифровізації, забезпечення митної справи, зумовили потребу здійснити понятійно-категоріальні уточнення відносно процесів, які відбуваються на підприємствах – суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності [41; 42; 56; 107].

Наукові теоретико-практичні дослідження суті митної політики вченими проводились лише з огляду формування й реалізації її на макрорівні, зокрема, за умов впливу глобалізаційних та євроінтеграційних процесів: Н. Батюк, О. Борисенко, Г. Воронцова, Є. Гармаша, С. Іванов, О. Кузьменко, Т. Крушельницька, Н. Мережко, П. Пашко, Д. Приймаченко, Н. Резнік, Р. Яковенко [9; 18; 27; 57; 78 та ін.].

У той же час, організація усіх процедур й процесів щодо ЗЕД на підприємстві, вивчалась дещо фрагментарно, за окремими їх видами: документооборот, митне оформлення, юридичне забезпечення тощо, вченими окремих галузей науки [65; 78; 81].

Приймаченко Д.В. у своєму монографічному дослідженні визначила сфери економічного і правового фундаменту митної політики у такий спосіб: за своєю

спрямованістю та домінуванням економічних засобів її реалізації митна політика має економічний характер, а як інструмент адміністративно-правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності – правовий [97]. Поділяючи такі висновки вченої та беручи їх до уваги, розглянемо саме економіко-правовий аспект митної політики, проте з огляду як на макро-, так і мікро- рівнях.

Найбільш уживаними у науковій економічній літературі та практиці є такі види політик на підприємстві: фінансова, облікова, асортиментна, кадрова, соціальна, економічна, інноваційна, маркетингова. Проте політики, яка б визначала та регламентувала операції у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на сьогодні вченими не пропонується й практика також не дає вичерпної відповіді на пов'язані із цим питання. Зазвичай, окремі елементи зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві визначаються у різних видах політик як складові, чи інших внутрішніх регламентах, що унеможлиблює системну та комплексну регламентацію операцій ЗЕД, скерованих на розвиток економічного сегменту [43].

Цікавим є генезис, власне, поняття політика, що розглядалось і вивчалось як філософська чи соціологічна категорія, з відповідними діалектичними розбіжностями у її тлумаченні. Зі стародавніх часів до сьогодні, трактування політики інтерпретується доволі багатограним сутнісним наповненням залежно від використовуваного контексту, що спричинює неоднозначне оціночне судження. Політику, здебільшого, розглядають як сферу людської діяльності, котра пов'язана із відносинами між суспільними групами, партіями, державами з приводу утримання і використання влади, охоплює як певні настанови й цілі, якими суб'єкти керуються у своїх справах, так і практичну діяльність щодо їх реалізації [13, с. 12]. В процесі еволюції правовідносин та розвитку цивілізаційних вимірів у державах, поняття політики трансформувалось з огляду на політичні вектори, галузеві належності, міжнародні відносини, тому почали з'являтися бюджетна, соціальна, фінансова, економічна, фіскальна, митна політики тощо. Вдаючись до висновків проведеного категоріального аналізу,

доходимо висновку, що митна політика набуває характеристик й властивостей, передусім, як державна політика, й повністю знівельована, як інструмент регламентації зовнішньоекономічних операцій на підприємстві, пов'язаної із митною діяльністю.

Держава, виконує свої функції, ґрунтуючись, передусім, на політичних рішеннях, а ухвалення такого рішення належить до компетенції відповідних уповноважених державних органів. Отже, рішення щодо реалізації обраних напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України ухвалюється Міністерством фінансів України та Державною митною службою України, в межах їх повноважень. Прийняті рішення надалі, втілюються формально через прийняття відповідних правових документів та реалізується на основі наявних державних інструментів впливу [1].

Свідомо уникаючи історіографії вивчення митної політики вченими, звернемось до найбільш основних тез через аспекти законодавчого та наукового тлумачення. Митна політика в нормативних документах на сьогодні розглядається з боку макрорівня, як така, що характеризує митну справу. За статтею 5 Митного кодексу України (МКУ), державна митна політика – це система принципів та напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки [74]. Митні інтереси України трактуються у ст. 6 МКУ як національні інтереси України, забезпечення та реалізація яких досягається шляхом здійснення митної справи. У свою чергу ст.7 визначає митну справу як порядок і умови переміщення товарів через митний кордон України, їх митний контроль та митне оформлення, тарифне і нетарифне регулювання ЗЕД, справляння митних платежів, ведення митної статистики, обмін митною інформацією, ведення Української класифікації товарів ЗЕД [74]. Визначений у МКУ термінологічний ланцюг ключових термінів нами схематично зображено на рис. 1.1.

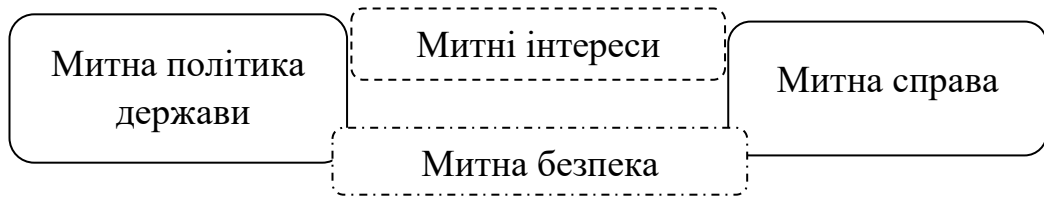


Рис. 1.1. Похідні категорії митної політики держави за МКУ

Джерело: сформовано автором

Якщо проаналізувати змістовне наповнення вищенаведених понять, то можна екстраполювати окремі характеристики й на сферу бізнесу. Так, до митних інтересів можна віднести бізнес інтереси підприємства, забезпечення та реалізація яких досягається шляхом здійснення митної справи у сфері здійснюваної ним зовнішньоекономічної діяльності. У свою чергу, питання митної справи за МКУ з боку підприємства, рекомендовано визначати терміном митна діяльність, яка може виражатись через забезпечення й дотримання порядку і умов переміщення товарів через митний кордон України, здійснення їх митного оформлення, орієнтація в умовах тарифного і нетарифного регулювання ЗЕД, нарахування й сплати митних платежів, обмін митною інформацією, дотримання Української класифікації товарів ЗЕД, відносини з митними посередниками [43].

Митна політика держави в сучасних умовах формується як багаторівнева інтегрована система регуляторних, безпекових, цифрових, логістичних та інформаційно-аналітичних аспектів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування митної системи, захист економічних інтересів держави, підтримку міжнародної торгівлі та адаптацію до європейського митного простору (рис. 1.2, Додаток А).

Фіскальний аспект митної політики забезпечує формування доходної частини державного бюджету через систему митних платежів, ПДВ при імпорті, акцизного податку та інших обов'язкових платежів [41; 107].

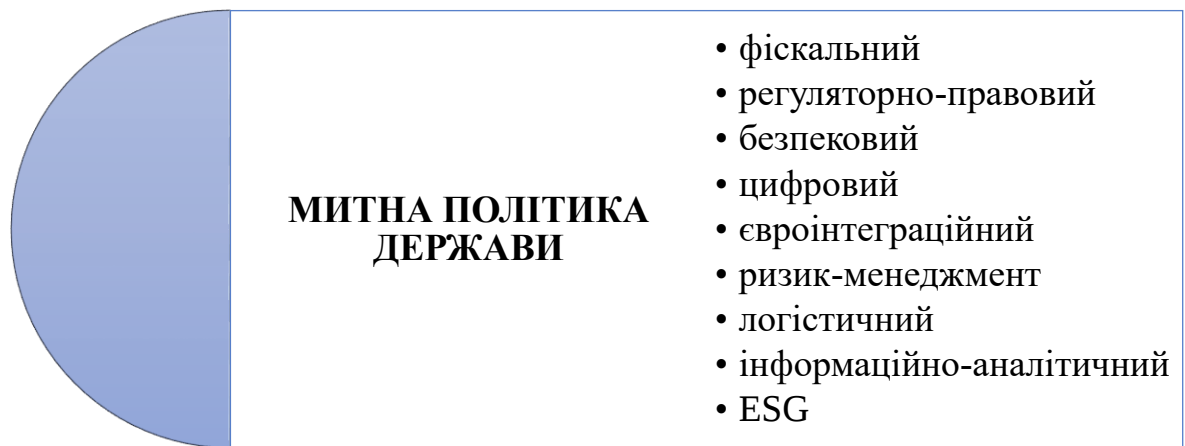


Рис. 1.2 Економіко-правові аспекти формування митної політики держави за умов євроінтеграції

Джерело: сформовано автором

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності його значення посилюється через необхідність підтримки фінансової стійкості держави та збалансування між фінансовими інтересами й стимулюванням міжнародної торгівлі. Євроінтеграційні процеси зумовлюють забезпечення прозорості адміністрування митних платежів та мінімізація корупційних ризиків у митній сфері.

Регуляторно-правовий аспект митної політики України за умов євроінтеграції спрямований на гармонізацію національного митного законодавства з Доробком ЄС (*acquis*) та положеннями Митного кодексу ЄС (UCC) [42; 107; 109]. Ключовими завданнями, при цьому, є адаптація митних процедур, уніфікація правил митного контролю, імплементація міжнародних митних конвенцій та забезпечення правової прозорості зовнішньоекономічної діяльності. Даний аспект забезпечує формування стабільного та передбачуваного митного середовища, за якого відбувається інтеграція України до європейського митного простору.

Безпековий аспект митної політики за умов непередбачуваного сьогодення і воєнного стану набуває стратегічного значення, оскільки митна система виконує функції захисту економічної, митної та національної безпеки держави

для посилення митного контролю при одночасному забезпеченні безперервності міжнародної торгівлі та гуманітарних поставок [121; 135]. Ключовими завданнями цього блоку виділено такі: протидія контрабанді, контроль за переміщенням товарів подвійного призначення, санкційний контроль, забезпечення безпеки міжнародних ланцюгів постачання та боротьба з митними правопорушеннями.

Євроінтеграційний вектор митної політики України спрямований на поступову інтеграцію національної митної системи до європейського митного простору та забезпечення відповідності митного адміністрування стандартам ЄС. Ключовими елементами цього напрямку є впровадження NCTS, інституту авторизованого економічного оператора (АЕО), «митного безвізу» та адаптація процедур митного контролю до європейських вимог [42; 56; 107]. Такий вектор актуалізований стратегічним курсом України на членство в ЄС та необхідністю підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на європейському ринку [43].

Цифровий аспект митної політики відображає трансформацію митного адміністрування в умовах розвитку e-customs, електронного документообігу, автоматизованого аналізу ризиків та інтеграції цифрових платформ. У межах митної реформи України особливого значення набувають впровадження NCTS, системи «Єдине вікно», електронного декларування та цифрової взаємодії між митними органами і суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності задля скорочення часу митного оформлення й підвищення прозорості процедур [108; 115; 126].

Логістичний аспект митної політики спрямований на забезпечення ефективного функціонування міжнародних транспортних коридорів, транзитних процедур та безперервності зовнішньоторговельних потоків. В умовах воєнних загроз його значення суттєво посилюється через зміну логістичних маршрутів і переорієнтацію експорту й імпорту на сухопутні коридори з країнами ЄС [107; 115]. Даний аспект забезпечує інтеграцію митних процедур із логістичними

системами для стійкості ланцюгів постачання.

Ризик менеджмент базується на застосуванні ризик-орієнтованих підходів до митного контролю, які передбачають автоматизоване виявлення ризикових операцій, профілювання суб'єктів ЗЕД та використання аналітичних інструментів контролю. У межах митної реформи особливого значення набуває перехід до інтелектуальних систем управління митними ризиками, що відповідає європейській практиці з метою підвищення ефективності митного контролю та одночасного спрощення процедур для підприємств [121; 132] .

Інформаційно-аналітичний аспект митної політики забезпечує формування, обробку та використання митної інформації для підтримки управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності через інтеграцію митної статистики, ВІ-систем, ERP-платформ, аналітики ЗЕД та цифрових баз даних у єдину систему митного адміністрування [108; 126; 129]. Релевантне інформаційно-аналітичне підґрунтя зумовлює підвищення якості аналітичного забезпечення митної політики, розвитку прогностичної аналітики та цифрового моніторингу зовнішньоторговельних операцій [43].

Інституційний аспект митної політики опосередковує відносини системи державних органів, міжнародних інституцій та механізмів взаємодії між державою і бізнесом у сфері митного регулювання. В умовах митної реформи України відбувається інституційна модернізація Державної митної служби, розвиток міжнародного співробітництва та впровадження європейських принципів митного адміністрування [107; 115] для підвищення інституційної спроможності митної системи та зміцнення довіри бізнесу до митних органів.

Комплаєнс аспект митної політики орієнтований на забезпечення добровільного дотримання митного законодавства, розвитку внутрішнього митного контролю та впровадження систем митного комплаєнсу. У контексті євроінтеграції набувають розвитку дью-ділідженс, АЕО, прозорість ланцюгів постачання та інтеграція комплаєнс-процедур у діяльність підприємств [56; 106; 121], з метою вибудови партнерської моделі взаємодії між митними органами та

бізнесом.

ESG та стійкість митної політики формується під впливом європейських тенденцій сталого розвитку, екологізації міжнародної торгівлі та підвищення прозорості глобальних ланцюгів постачання. ESG складові реалізуються через механізм транскордонного вуглецевого коригування, відстежуваність товарів, екологічний контроль та врахування ESG-ризиків у міжнародній торгівлі [133; 134] . Актуальність цього контуру зумовлена необхідністю адаптації митної системи України до сучасних європейських вимог щодо стійкості та «зеленої» трансформації економіки [43].

Провідними вченими митна політика на макро- рівні трактувалась, як складова внутрішньої та зовнішньої політики, що визначає зміст діяльності держави та її компетентних органів у сфері регулювання зовнішньоекономічних відносин та організації митної системи і має на меті захист національних інтересів, національної безпеки і економічного суверенітету держави [53, с. 9]. У свою чергу Курасова Є., досліджуючи дане поняття дійшла висновку, що митна політика об'єктивно пов'язує державу, політичні інститути і структури, учасників зовнішньоекономічної діяльності, створює між ними відносини взаємодії та взаємозалежності [61]. Професор Гребельник О.П., розглядає митну політику через її реалізацію, як провадження зовнішньої та внутрішньої економічної політики країни, що ґрунтується на виборі оптимальної моделі взаємовідносин зі світовою системою господарювання: протекціонізмом, вільною торгівлею, або гармонійне їхнє поєднання [15, с. 23].

Розуміння державної митної політики як системи конкретних орієнтирів та концептуальних ідей, які трансформуються у дії відповідних суб'єктів, що спрямовані на досягнення бажаного результату (захист митних інтересів), за допомогою певного правового інструментарію України представив у своєму дослідженні Іванов С.В. [45, с. 9].

Таким чином, митна політика на макро- рівні, у загальному представленні, є системою принципів та напрямів діяльності держави у сфері захисту митних

інтересів та забезпечення митної безпеки України, яка проваджується державними інституціями за певними напрямками з огляду на політичні інтереси в даний момент часу, на основі визначеної моделі внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин між учасниками митної справи (зарубіжні партнери, суб'єкти підприємницької діяльності, органи влади).

Гуцул І. представлено складові митної політики [17], зокрема: принципи переміщення через митний кордон товарів і транспортних засобів; виконання митних формальностей; митні режими; тарифне і нетарифне регулювання; спеціальні захисні, антидемпінгові і компенсаційні заходи при імпорті товарів; справляння митних платежів; надання митних пільг; митний контроль; правову регламентацію взаємовідносин учасників митних правовідносин.

Процеси євроінтеграції відіграють ключову роль у формуванні митної політики України, оскільки зближення з Європейським Союзом вимагає гармонізації національного законодавства з європейськими нормами та стандартами. Адаптація до регуляторних вимог ЄС є критично важливою для забезпечення безперешкодного доступу українських товарів і послуг на єдиний європейський ринок. Це передбачає не лише впровадження нових митних процедур, але й значне спрощення існуючих, що зменшує адміністративне навантаження на експортерів і імпортерів.

Євроінтеграція також спонукає Україну до активної участі в міжнародних митних ініціативах, покращення транскордонної співпраці та застосування передових митних технологій, що сприяє підвищенню прозорості та ефективності митного адміністрування. Такі заходи не тільки сприяють розвитку зовнішньоекономічної діяльності, але й забезпечують кращий захист національних економічних інтересів в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції. Враховуючи ці фактори, євроінтеграція є не лише зовнішньополітичним вектором, а й стратегічною необхідністю для зміцнення економічної безпеки України [40].

Державна митна політика України розвивалась останніми роками двома

загальними етапами – до 2022 року, більше за класичним форматом та з 2022 року в умовах воєнного стану (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Характеристика сучасних етапів розвитку державної митної політики України

Джерело: сформовано автором

Від 2022 року в Україні доцільно розглядати новий етап трансформації митної політики, де акцент зміщується від фіскальної функції до безпекової, логістичної, гуманітарної, цифрової та євроінтеграцій – табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові аспекти дослідження митної політики за умов воєнного стану в Україні

Науковий напрям	Дослідники	Ключові аспекти дослідження
Євроінтеграційна трансформація митної системи	European Commission. Ukraine 2024 Report [121]	Оцінюється прогрес України у наближенні до <i>acquis</i> ЄС, зокрема у сферах митного союзу, адміністрування, цифровізації та інституційної спроможності. Це джерело доцільно використовувати для обґрунтування євроінтеграційного контуру митної політики.

Вступ України до Конвенції про процедуру спільного транзиту / NCTS	Матеріали ДМСУ [100]	Розкривається значення процедури спільного транзиту, NCTS та «митного безвізу» для інтеграції України до європейського митного простору. Україна приєдналася до Конвенції, а процедура спільного транзиту запрацювала з 1 жовтня 2022 р.
Логістична стійкість та транспортний «безвіз»	Матеріали ЄС [137]	Показано роль транспортної лібералізації Україна–ЄС у підтримці експорту й імпорту після блокування традиційних логістичних маршрутів. У 2024 р. ЄС та Україна продовжили режим перевезень без дозволів, що є важливим для логістичного контуру митної політики підприємств.
Митна політика в умовах торговельної лібералізації та обмежень	Матеріали ЄС щодо автономних торговельних заходів [137]	Розкривається подвійний характер митної політики ЄС щодо України: з одного боку – підтримка експорту через лібералізацію, з іншого – повернення мит чи квот для окремих аграрних товарів через тиск внутрішніх ринків ЄС. Це джерело можна використати для аналізу балансу між підтримкою України та захистом ринку ЄС.
Ризик-менеджмент та цифровий митний контроль	Jeong C., Kim S., Park J., Choi Y. [131]	Автори обґрунтовують значення транзакційних митних даних, synthetic data та machine learning для виявлення ризикових операцій і митного шахрайства. Це джерело доцільно використати для блоку risk-management та інформаційно-аналітичного забезпечення митної політики.
Автоматизація виявлення митного шахрайства	Singh K., Tsai Y.-C. та ін. [145]	У праці розкрито можливості graph neural networks для виявлення митного шахрайства за умов обмеженості маркованих даних. Це джерело підсилює цифровий і risk-oriented контури митної політики.
Класифікація товарів і цифровий митний комплаєнс	Yuvraj P., Devarakonda S. [161]	Дослідження показує можливості LLM для класифікації товарів за гармонізованими тарифними кодами. Це джерело можна використати для обґрунтування цифрового комплаєнсу підприємства, оскільки правильна класифікація товарів є основою митної політики та управління митними ризиками.
ESG та сталість ланцюгів постачання	Hurt J., Ledebur K. та ін. [129]	Автори досліджують ризики due diligence у європейських ланцюгах постачання. Джерело можна використати для ESG- та sustainability-контуру митної політики, особливо щодо прозорості походження товарів, простежуваності й відповідальності бізнесу.
Глобальні стандарти митної модернізації	WCO [155]	WCO розвиває стандарти митного адміністрування, безпеки ланцюгів постачання, trade facilitation, митної вартості, класифікації, походження товарів і цифрової трансформації митниць. Це джерело доцільне для інституційного, цифрового та безпекового контурів митної політики.
Євроінтеграційний переговорний процес України	European Union [122]	Україна отримала статус кандидата у 2022 р., а офіційні переговори про вступ розпочалися 25 червня 2024 р.; це формує стратегічний контекст для адаптації митної політики до права ЄС.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел

Узагальнення наукових досліджень у табл. 1.1 свідчить, що в умовах воєнного стану митна політика трансформується з переважно фіскального та контрольного інструменту у комплексну систему стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю й забезпечення економічної безпеки, безперервності зовнішньоекономічних операцій, логістичної стійкості, митного комплаєнсу, інформаційно-аналітичного забезпечення та євроінтеграційної адаптації. Для суб'єктів господарювання, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність це обумовлює необхідність переходу від традиційного трактування митної політики як системи митного оформлення до її розуміння як інтегрованої інформаційно-аналітичної та ризик-орієнтованої системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції та воєнних викликів.

У розвиток зазначеного, митну політику підприємства та її складові рекомендовано розглядати за двома векторами: макрорівня – митна справа, податкова система, правоохоронна діяльність, зовнішньоторговельні відносини держави, нормативно-правова база, інтеграційні процеси у європейське економічне співтовариство та мікрорівня – управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

Зважаючи на той факт, що вчені не визначають поняття митна політика підприємства, звернемось до аналізу трактувань класичних визначень інших загальновідомих політик підприємств. Варто зауважити, що будь-яка політика підприємства є системою з притаманними її рисами, елементи якої взаємодіють як між собою, так і з окремими елементами інших політик, отже, така система вибудовує характерні їх властивості через синергію при взаємодії складових. Внутрішні політики бізнес-структур, зазвичай, в наукових джерелах характеризують через сукупність цілей, завдань, механізмів, принципів, правил, способів, норм, положень і методів управління певним об'єктом, які мають сприяти досягненню стратегічних цілей за певною сферою діяльності (фінанси, ціноутворення, маркетинг, інновації тощо). Окреслені складові політики, як

певної системи, можуть ґрунтуватись на економічному й юридичному контекстах, й бути властивими будь-якій політиці, яку вбачає за доцільне реалізовувати суб'єкт підприємницької діяльності.

Наукове співставлення проаналізованих термінів, в рамках даного дослідження, дозволяє представити авторське бачення категоріального визначення митної політики підприємства як сукупність методичних підходів, стандартів, механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного управління бізнес-процесами, пов'язаними із переміщенням товарів через митний кордон країни, відповідно до стратегічного вектору в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Митна політика на мікро- рівні передбачає забезпечення дотримання норм митного законодавства, оптимізацію митних платежів, підтримку безперебійного постачання товарів, упередження ризиків та санкцій, ефективності митних операцій, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках [43].

Подамо авторське уявлення про структурні елементи побудови митної політики підприємства, за якої пропоновано включати декілька ключових складових, кожен з яких впливатиме на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю (рис. 1.4).

Рекомендовані складові митної політики підприємства (основний блок), доцільно формувати через призму цілісного її функціонування, забезпечуючи ефективність управління процесами зовнішньоекономічної діяльності, упередження ризиків та зменшення витрат на митні операції. Увагу акцентовано саме на таких складових через те, що їх вбачаємо основними (базовими) для забезпечення ефективності у сфері ЗЕД, дотримання вимог чинного законодавства й упередження санкцій.

Вважаємо за доцільне окремо звернути увагу на опис існуючої взаємодії митних політик макро- та мікро- рівнів, передумови якої ґрунтуються на комплексі економічних, правових та управлінських чинників, що визначають їхню взаємозалежність, оскільки кожна з них має вплив на зовнішньоекономічну

діяльність, але вони діють на різних рівнях: державному та корпоративному.



Рис. 1.4. Елементи митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

З наукової митної точки зору, їхня взаємодія може бути охарактеризована через кілька ключових аспектів:

1. Економічний:

- глобалізація торгівлі – зростання / зміна акцентів у міжнародних торговельних потоках й інтеграція України до світового економічного співтовариства, сприяють посиленню взаємодії між державою та підприємствами у сфері реалізації митної політики. Відтак, підприємствам доводиться адаптувати вектори митної стратегії до, сформованої за нових умов, зовнішньоекономічної кон'юнктури та/або змін у тарифному регулюванні.- конкурентоспроможність – забезпечення підприємствами оптимізації митних витрат, які беруть участь у формуванні собівартості товарів. Державна митна політика визначає умови участі на зовнішніх ринках й можливості використання преференцій/пільг, як передумови ефективної діяльності.

2. Правовий:

- регламентація – державна митна політика визначає норми правового поля, у межах якого підприємства здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Чітке встановлення правил і процедур митного оформлення зумовлює можливості правової відповідальності підприємств, а митним органам забезпечувати дієвий контроль за дотриманням законодавства.

- міжнародні зобов'язання – держава повинна дотримуватися норм і положень міжнародних угод/регламентів, які впливають на формування і реалізацію митної політики. Підприємствам, у свою чергу, варто адаптувати митну політику та положення міжнародних контрактів/угод до цих змін, що змінює окремі складові стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

3. Управлінський:

- адміністрування – узгоджена взаємодія між державою та підприємствами вимагає відповідної інституційної інфраструктури з метою забезпечення прозорості й ефективності митного адміністрування.

- митні ризики – державна митна політика повинна сприяти упередженню

ризиків сфери ЗЕД, (контрабанда, порушення правил торгівлі тощо), тоді як підприємства зобов'язані передбачати такі ризики у митній політиці, забезпечуючи відповідність законодавчим нормам [41; 42; 107].

Отже, взаємодія державної митної політики і митної політики підприємств вбачається цілком логічною, оскільки вона характеризується через синергію економічних, правових і управлінських аспектів, які сприяють забезпеченню ефективного функціонування зовнішньоекономічної діяльності в рамках встановлених державою правил та умов, як подано на рис. 1.5.

Зважаючи на той факт, що державна митна політика може бути змінена залежно від умов міжнародних угод, напрямів економічної політики, геополітичних тенденцій, підприємства у відповідь вимушені адаптувати положення митної політики до нових вимог, задля забезпечення дотримання умов здійснення зовнішньоекономічних операцій. Зазначене спричинює проведення підприємствами постійного моніторингу інституціональних змін й нормативно-правової бази. Тому, можна констатувати, що митна політика держави і підприємства функціонують через взаємодію двовекторно: держава визначає загальні норми та вимоги, а підприємства, відповідно, адаптують митні стратегії чи митні політики в межах цих норм. Ефективна імплементація положень державної митної політики може сприяти успішній зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Обґрунтування поняття «митна політика підприємства» з боку наукового контексту, має екстраполювати досліджуване явище відповідно дійсності через призму практичного значення, оскільки від чіткості трактування, залежить зрозумілість змісту державної митної політики та її реалізації відповідними державними інституціями.

Відсутність поняття «митна політика підприємства» у науковому та практичному обігу, не передбачає наявних передумов для її формування і реалізації суб'єктами підприємницької діяльності як у оперативному, так і стратегічному управлінні.

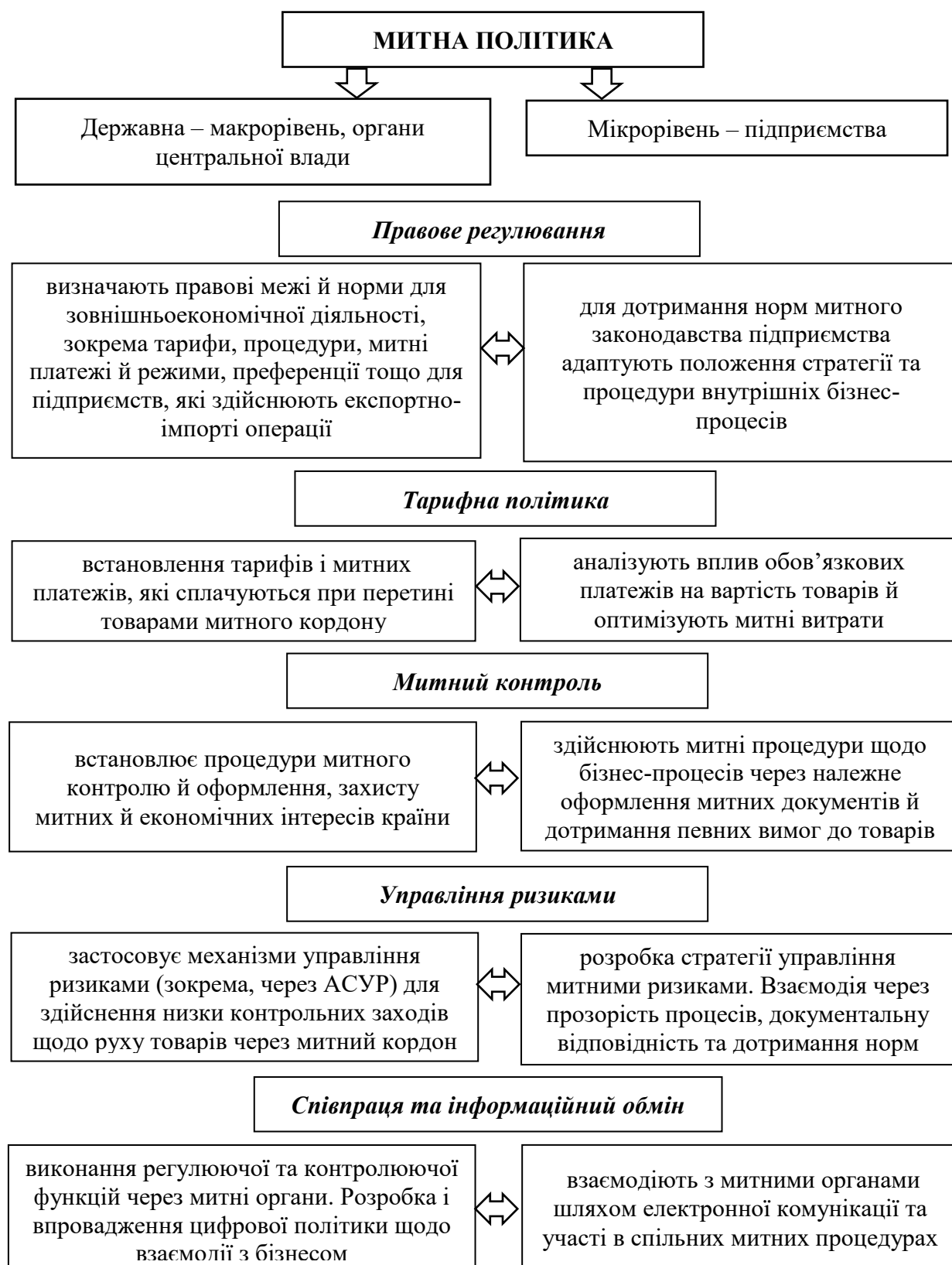


Рис. 1.5. Інтеграція економіко-правових аспектів митної політики на макро- та мікро- рівнях

Джерело: сформовано автором

Рекомендовано увести до наукового вжитку дане поняття як сукупність методичних підходів, стандартів, механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного управління митними процедурами та зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Складовими митної політики підприємства рекомендовано визначити такі, що забезпечують ефективність бізнес-процесів митної сфери: фінансове управління, митна логістика, правова регламентація, управління ризиками, митні платежі, інформаційно-правове забезпечення, партнерство з митними брокерами, адміністрування, організація митних процедур.

Митну політику підприємства розглянуто через розуміння державної митної політики та охарактеризовано їх взаємозв'язок, з метою розуміння можливих аспектів (економічного, правового, управлінського), посилюючих результати від реалізації досліджуваних політик.

1.2. Концептуальні засади формування митної політики підприємства у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю

В умовах посилення євроінтеграційних процесів, трансформації митного законодавства, цифровізації митного адміністрування та зростання ризиків зовнішньоекономічної діяльності актуалізується необхідність формування концептуально нових підходів до митної політики підприємства. Євроінтеграційний напрям досліджень представлений низкою наукових праць [41; 42; 107; 109 та ін.], у яких аналізується гармонізація митного законодавства України з правом Європейського Союзу, імплементацію положень Митного кодексу ЄС, розвиток спільного транзиту та впровадження європейських стандартів митного адміністрування. У роботах учених митна політика розглядається як важливий інструмент адаптації підприємств до нових умов міжнародної торгівлі та інтеграції у європейський економічний простір.

Традиційне трактування митної політики переважно як сукупності процедур митного оформлення, сплати митних платежів та дотримання вимог митного законодавства не відповідає сучасним умовам функціонування суб'єктів господарювання [9; 57; 65]. За таких умов митна політика підприємства повинна розглядатися як інтегрована управлінська система, яка поєднує стратегічні, організаційні, логістичні, інформаційно-аналітичні та ризик-орієнтовані механізми забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності. На сьогодні постала необхідність поглиблення теоретичних засад формування митної політики підприємства та визначення її місця у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю за адаптації України до митного простору Європейського Союзу.

Українські науковці, які досліджували окремі аспекти формування митної політики підприємства та управління ЗЕД (табл. 1.2) митну політику підприємства як окрему економічну категорію досліджували недостатньо, проте окремі її елементи розкривалися через митне регулювання, митне адміністрування, митну безпеку, управління ЗЕД та євроінтеграційні процеси.

Таблиця 1.2

Аналіз наукових напрямів дослідження засад формування митної політики

Науковець	Основний напрям дослідження
Пашко П. В. [57]	Досліджував митну політику через призму митної безпеки, економічних інтересів держави та механізмів митного регулювання
Бережнюк І. Г. [18]	Обґрунтовував роль митного регулювання у розвитку міжнародної торгівлі та інтеграції України до світової економіки
Додін Є. В. [27]	Розкривав правові засади митної політики, механізми митного контролю та функції митної системи
Мазаракі А. А., Мельник Т. М. [65]	Досліджували вплив митного регулювання на розвиток ЗЕД підприємств, конкурентоспроможність та торговельну політику
Комаров О. В. [52]	Розглядав модернізацію митної системи, цифровізацію митного контролю та адаптацію до стандартів ЄС
Федотов О. П. [93]	Аналізував гармонізацію митного законодавства України з митним законодавством ЄС та євроінтеграційні трансформації митної системи
Крисоватий А. І. [54]	Акцентував увагу на взаємозв'язку митної політики, фінансових механізмів та економічної безпеки
Гребельник О. П. [9]	Розкривав економічну сутність митної політики та її роль у державному регулюванні зовнішньої торгівлі

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз наукових досліджень свідчить, що незважаючи на певні розбіжності у поглядах, більшість українських учених розглядають митну політику переважно на макроекономічному рівні як інструмент державного регулювання зовнішньої торгівлі, митної безпеки, фіскальної політики або адаптації митної системи до стандартів Європейського Союзу (рис. 1.6).

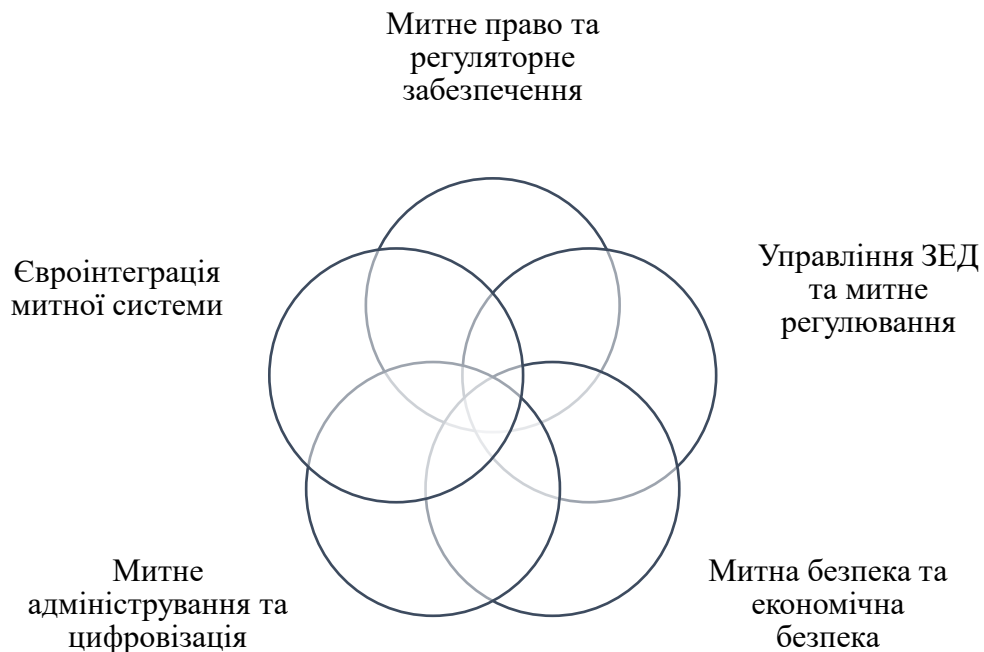


Рис. 1.6. Наукові напрями дослідження засад формування митної політики

Джерело: сформовано автором

Зважаючи на актуальність, формування митної політики суб'єктів господарювання, як інтегрованої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю залишається недостатньо розробленою та переважно, досліджується фрагментарно, через окремі аспекти митного адміністрування, управління зовнішньоекономічною діяльністю, митного комплаєнсу чи логістичного забезпечення міжнародної торгівлі.

Одним з базових питань, яке виникає під час дослідження зв'язку поняття «митна політика підприємства», є розуміння концептуального підходу до трактування митної політики підприємства як інтегрованої системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах

євроінтеграції, цифровізації та зростання митних ризиків потребує наукового розвитку.

Ключовою проблемою дослідження митної політики підприємства в контексті теоретико-методичного характеру, вбачаємо відсутність системного підходу до визначення принципів її формування. Проведений аналіз наукових праць (рис. 1.7) підтверджує той факт, що більшість досліджень присвячено принципам державної митної політики, митного регулювання, митного адміністрування та митної безпеки, тоді як принципи формування митної політики на рівні суб'єктів господарювання залишаються недостатньо схарактеризованими.

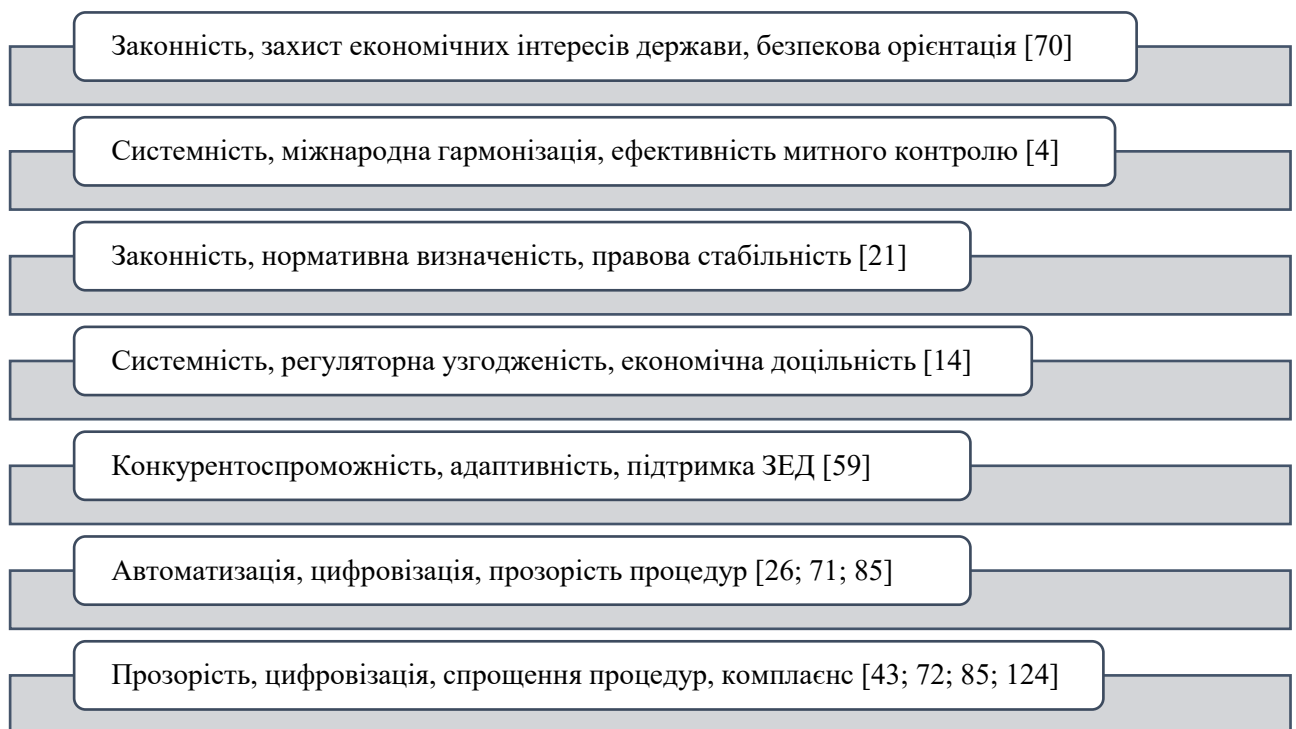


Рис. 1.7. Аналіз принципів митної політики в літературних джерелах
Джерело: сформовано на основі вказаних літературних джерел

За сучасних умов євроінтеграції, цифровізації митної справи, впровадження NCTS, АЕО, митного комплаєнсу та ризик-орієнтованих підходів, виникає необхідність визначення концептуальних засад формування митної політики підприємства.

Першочергово, постає необхідність у систематизації принципів

формування митної політики підприємства з урахуванням сучасних трансформацій міжнародної торгівлі, вимог європейського митного законодавства, управління митними ризиками та забезпечення митного комплаєнсу [9; 57; 106]. На відміну від традиційних підходів, які орієнтовані переважно на фінансові та регуляторні аспекти митної політики держави, митна політика підприємства має базуватись на принципах інтегрованості, адаптивності, ризик-орієнтованості, цифровізації, економічної доцільності, комплаєнсу, інформаційної прозорості та стратегічної спрямованості. У зв'язку з цим, обґрунтовано систему принципів митної політики підприємства як самостійної управлінської категорії, орієнтованої на забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація принципів формування митної політики підприємств

Принцип	Зміст принципу	Управлінський аспект
Законності	Відповідність митному законодавству України та ЄС	Мінімізація правових ризиків
Інтегрованості	Узгодження митної політики із системою управління ЗЕД	Підвищення ефективності управління
Адаптивності	Гнучке реагування на зміни митного середовища	Стійкість підприємства
Економічної доцільності	Оптимізація митних витрат та процедур	Підвищення конкурентоспроможності
Ризико-орієнт.підхід	Управління митними ризиками	Зниження фінансових втрат
Комплаєнсу	Добровільне дотримання митних вимог	Формування довіри митних органів
Цифровізації	Використання NCTS, ERP, BI, е-митниця	Прискорення митних процесів
Прозорості	Відкритість та простежуваність операцій	Зниження комплаєнс-ризиків
Безперервності	Постійний моніторинг митних процесів	Підтримка стабільності ЗЕД
Стратегічної спрямованості	Орієнтація на довгострокові цілі підприємства	Підтримка стратегічного розвитку

Джерело: сформовано автором

Відповідно, подана система принципів є підґрунтям концептуальної основи для розроблення моделі реалізації митної політики підприємства за умов євроінтеграції та цифрової трансформації митної справи, яка інтегрована в систему управління підприємством (рис. 1.8).

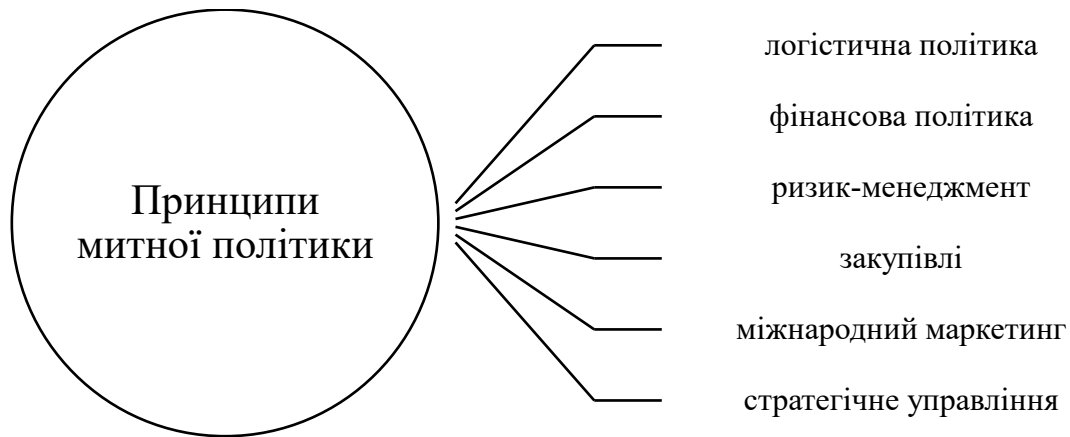


Рис. 1.8. Інтеграція принципів митної політики у систему управління підприємством

Джерело: сформовано автором

Одним із ключових наукових завдань при формуванні митної політики підприємства є побудова обґрунтованого підходу до визначення її структурних елементів. Аналіз наукової літератури свідчить, що більшість досліджень зосереджені на вивченні окремих аспектів, не розглядаючи внутрішню архітектуру митної політики підприємства цілісно. Відтак, у економічній системі підприємства, митна політика часто ототожнюється з процедурами митного оформлення або виконанням вимог митного законодавства, що суттєво звужує її управлінський потенціал.

Зважаючи на сучасні умови функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які характеризуються посиленням євроінтеграційних процесів, цифровізацією митної справи, впровадженням NCTS, інституту авторизованого економічного оператора, розвитком ризик-орієнтованого митного контролю, митна політика підприємства має набути ознак багатокомпонентної системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Отже, рекомендовано структурну модель митної політики підприємства, яка відображає взаємозв'язок стратегічних, організаційних, інформаційних, цифрових та контрольних механізмів її реалізації (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Структурні елементи митної політики підприємства

Елемент	Характеристика	Функція
Стратегічний	Цілі, пріоритети та напрями розвитку ЗЕД	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Регуляторний	Вимоги митного законодавства України та ЄС	Правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності
Організаційний	Організація митних процесів, розподіл відповідальності	Координація митної діяльності підприємства
Ризик-орієнтований	Ідентифікація, оцінювання та моніторинг митних ризиків	Мінімізація фінансових та митних втрат
Інформаційно-аналітичний	Формування та аналіз митної інформації	Підтримка управлінських рішень
Цифровий	ERP, NCTS, електронний документообіг, ВІ-системи	Автоматизація митних процедур
Комплаєнс-блок	Контроль дотримання митних вимог та внутрішніх процедур	Забезпечення законності та прозорості діяльності

Джерело: сформовано автором

Стратегічний елемент визначає місце митної політики у загальній системі стратегічного управління підприємством та забезпечує узгодження митних рішень із цілями розвитку зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної експансії та підвищення конкурентоспроможності.

Регуляторний елемент забезпечує відповідність діяльності підприємства вимогам національного митного законодавства, міжнародних конвенцій та митного законодавства Європейського Союзу, що є особливо актуальним в умовах гармонізації митної системи України з документами ЄС.

Організаційний елемент охоплює систему управління митними процесами, розподіл функцій між структурними підрозділами підприємства та взаємодію з митними брокерами, перевізниками, логістичними операторами та митними органами.

Ризик-орієнтований елемент передбачає формування системи управління митними ризиками, зокрема ризики класифікації товарів, визначення митної вартості, походження товарів, порушення санкційного режиму та недотримання митних процедур.

Інформаційно-аналітичний елемент спрямований на формування

інтегрованої інформаційної бази для прийняття управлінських рішень шляхом збору, систематизації та аналізу митної статистики, показників ефективності ЗЕД та результатів митного контролю.

Цифровий елемент забезпечує використання сучасних цифрових технологій, зокрема NCTS, електронного декларування, ERP-систем, BI-аналітики та інших цифрових інструментів підтримки митної діяльності.

Комплаєнс-елемент передбачає формування системи внутрішнього митного контролю, забезпечення дотримання вимог митного законодавства та впровадження принципів митного комплаєнсу і АЕО.

Таким чином, запропонована структурна модель, у новій парадигмі митного регулювання, забезпечує інтеграцію стратегічних, регуляторних, організаційних, інформаційно-аналітичних, цифрових та комплаєнс-механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю, що створює методологічне підґрунтя для розробки моделі реалізації митної політики підприємства за умов євроінтеграції.

Митна політика підприємства формується під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають особливості митного оформлення, рівень митних ризиків, організацію логістичних процесів, дотримання вимог митного законодавства та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання на міжнародних ринках при поглибленні євроінтеграційних процесів та в умовах воєнного. Більшість наявних наукових підходів акцентовані переважно, на вивченні чинників впливу на державну митну політику, митне регулювання або розвиток зовнішньої торгівлі, а питання систематизації чинників впливу на формування митної політики підприємства залишаються поза увагою учених [57; 65].

Отже, варто сформулювати комплексну систему чинників впливу на митну політику підприємства, за якої можливо врахувати взаємодію зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських можливостей підприємства у процесі прийняття митних рішень.

Пропонуємо визначати факторний вплив на митну політику, враховуючи специфіку функціонування підприємства як суб'єкта ЗЕД через обґрунтоване методичне підґрунтя для подальшого розроблення інтегрованої моделі митної політики підприємства. Проведений аналіз дозволив встановити, що формування митної політики підприємства здійснюється під впливом групи зовнішніх чинників, які систематизовано на рис. 1.9.

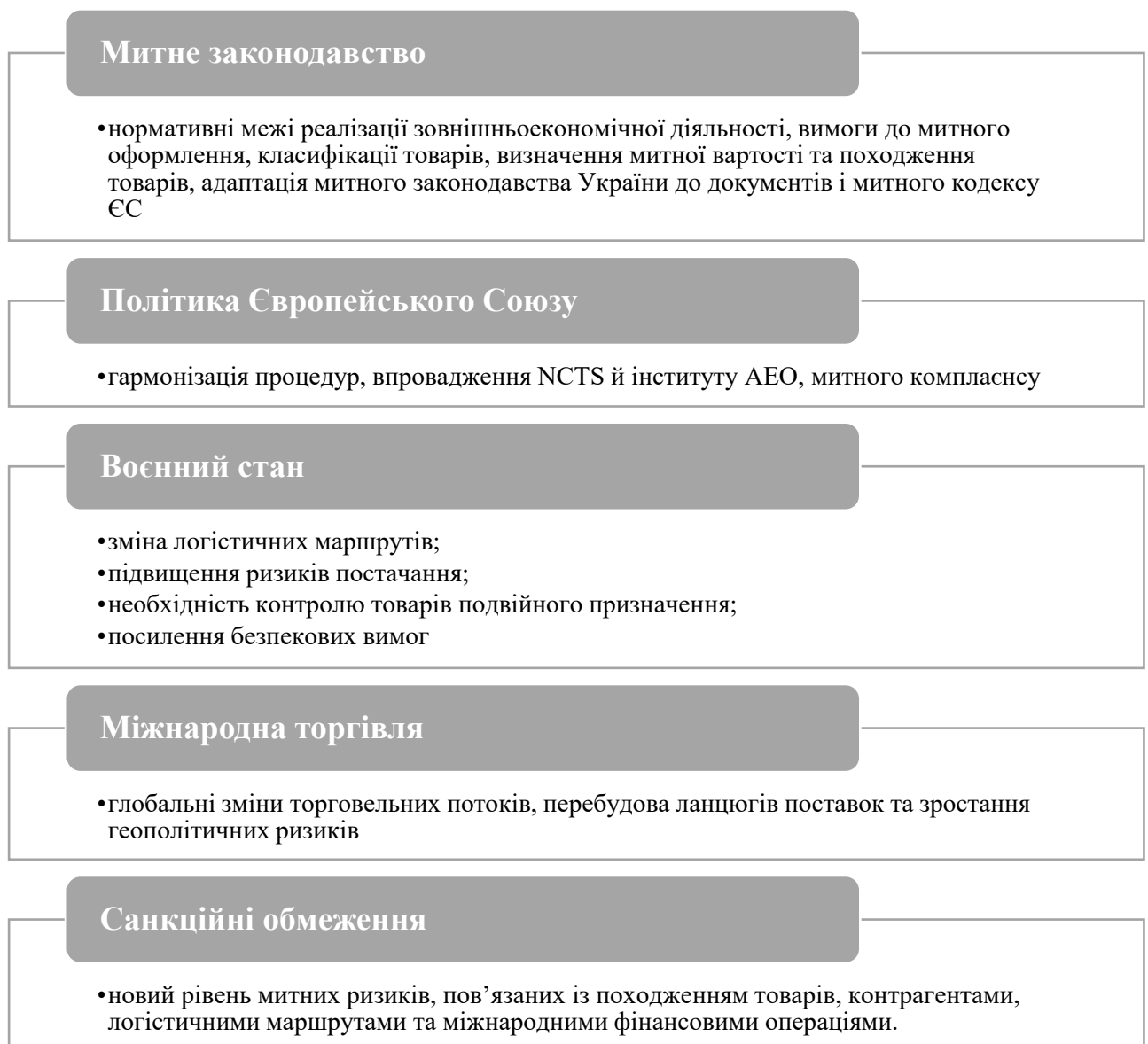


Рис. 1.9. Система чинників зовнішнього середовища, які впливають на митну політику підприємства

Джерело: сформовано автором

Організаційна структура визначає розподіл функцій, відповідальності та повноважень у сфері здійснення зовнішньоекономічних операцій та митного оформлення. Залежно від масштабів діяльності підприємство може реалізовувати митну політику через власний підрозділ ЗЕД, спеціалізований митний відділ або із залученням зовнішніх посередників – митних брокерів, логістичних операторів та консультантів. Від рівня організаційної впорядкованості митних процесів залежить швидкість прийняття рішень, якість митного контролю та ефективність управління митними ризиками.

Цифрова зрілість характеризує здатність підприємства використовувати сучасні цифрові технології для підтримки митної діяльності та управління зовнішньоекономічними операціями. У працях [48; 98], а також у документах OECD, WCO та Європейської Комісії [107; 115; 126; 129] значна увага приділяється впровадженню електронного декларування, системи NCTS, автоматизованого аналізу ризиків, цифрового документообігу та інтегрованих інформаційних платформ.

Внутрішню систему чинників сформовано за такими класифікаційними групами: ресурсні, функціональні, організаційні, інституційні та цифрові, які фактично визначають здатність підприємства реалізувати митну політику на практиці (рис. 1.10).

Дослідники доводять, що цифровізація суттєво змінює підходи до організації зовнішньоекономічної діяльності та формує нові можливості для інтеграції митної функції з іншими бізнес-процесами підприємства.

При реалізації заходів у цифровому блоці необхідно забезпечити чітку нормативну базу для електронного документообігу, автоматизованого моніторингу ризиків та обміну даними між органами влади. Це включає стандартизацію форматів даних, юридичне визнання електронних документів та впровадження процедур захисту персональних і комерційних даних. Системне оновлення законодавства створює правову визначеність для суб'єктів ЗЕД та сприяє розвитку прозорого бізнес-середовища [39].

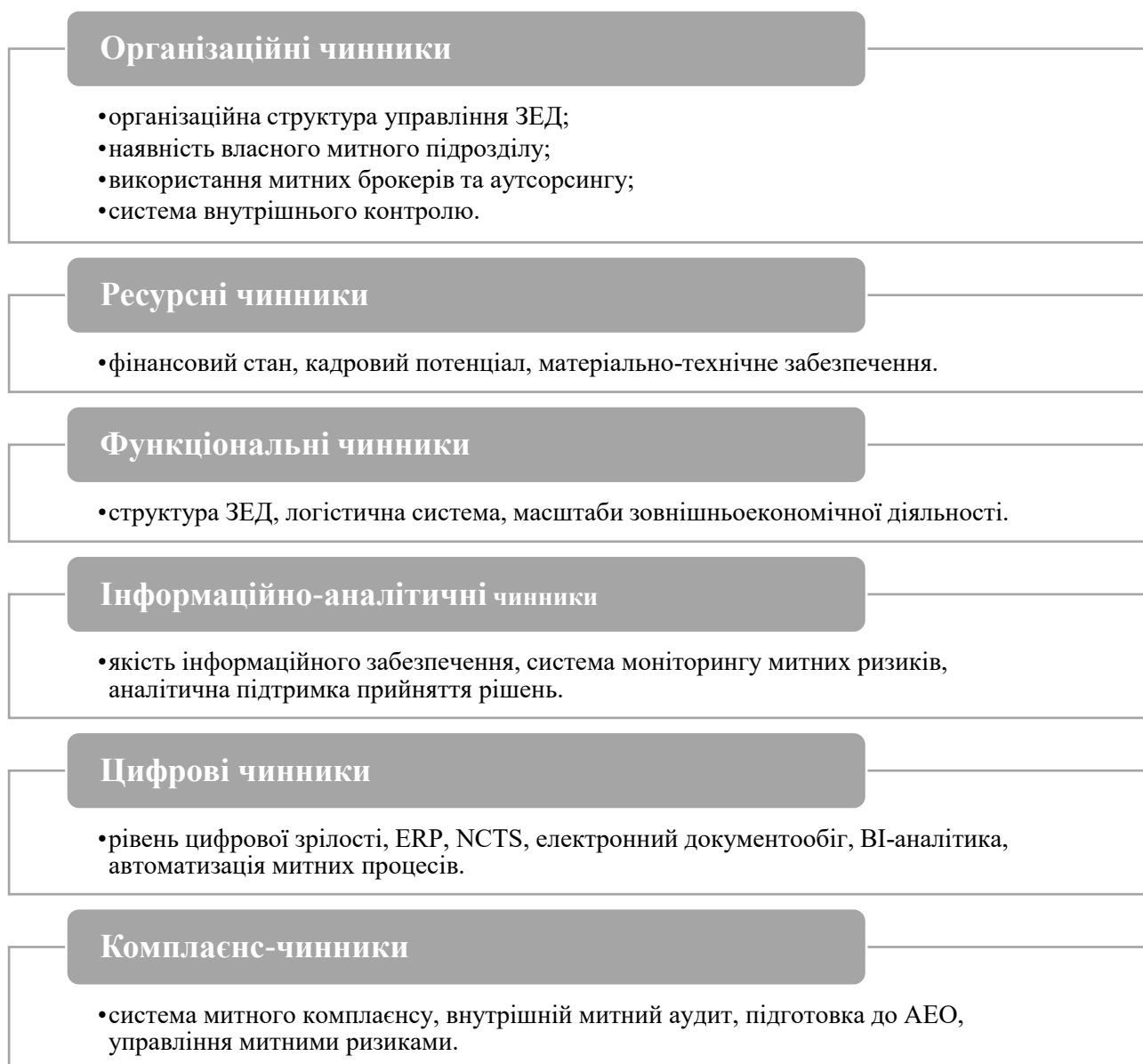


Рис. 1.10. Класифікація внутрішніх чинників впливу на митну політику підприємств

Джерело: сформовано автором

Удосконалення нормативно-правової бази митного регулювання передбачає створення єдиних стандартів для електронного документообігу та правового врегулювання застосування автоматизованих систем управління ризиками. Необхідно законодавчо визначити правові рамки використання аналітичних алгоритмів та штучного інтелекту для оцінки фінансових і митних операцій, забезпечивши прозорість процедур та юридичну визначеність для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Окрему увагу слід приділити

регламентації захисту персональних та комерційних даних, що обробляються в інтегрованих цифрових системах, включно з механізмами шифрування та контролю доступу [39].

Впровадження ERP-систем, електронного документообігу, інтеграція з NCTS, CRM, BI-платформами та автоматизованими системами моніторингу дозволяє підвищити прозорість митних процесів, скоротити час оформлення та забезпечити оперативне управління митними ризиками [115; 126]. У сучасних умовах цифровізація виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

Наявність внутрішніх процедур контролю за дотриманням митного законодавства суттєво впливає на якість реалізації митної політики підприємства. Система митного комплаєнсу охоплює внутрішні регламенти, перевірку митної документації, контроль правильності класифікації товарів, визначення митної вартості та походження товарів [56; 106; 121]. Розвинений комплаєнс сприяє мінімізації ризиків штрафних санкцій, митних спорів та втрат ділової репутації.

Формування митної політики значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати, оцінювати та контролювати митні ризики [121; 132]. Наявність внутрішньої системи ризик-менеджменту дозволяє зменшити ймовірність порушень митного законодавства, затримок митного оформлення та додаткових фінансових витрат.

Чим більшими є обсяги експортно-імпортних операцій, кількість контрагентів, країн-партнерів та митних режимів, тим складнішою стає система митного управління підприємством. Інтенсивність ЗЕД визначає потребу у формалізації митної політики та розвитку спеціалізованих механізмів її реалізації.

Якість митної політики залежить від наявності актуальної інформації щодо змін митного законодавства, міжнародних торговельних обмежень, санкційних режимів, тарифних заходів та статистики зовнішньої торгівлі. Розвинена

інформаційно-аналітична система забезпечує підтримку управлінських рішень та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [108;115]. Наслідки впливу зовнішніх й внутрішніх чинників на формування митної політики підприємства згруповано на рис. 1.11.

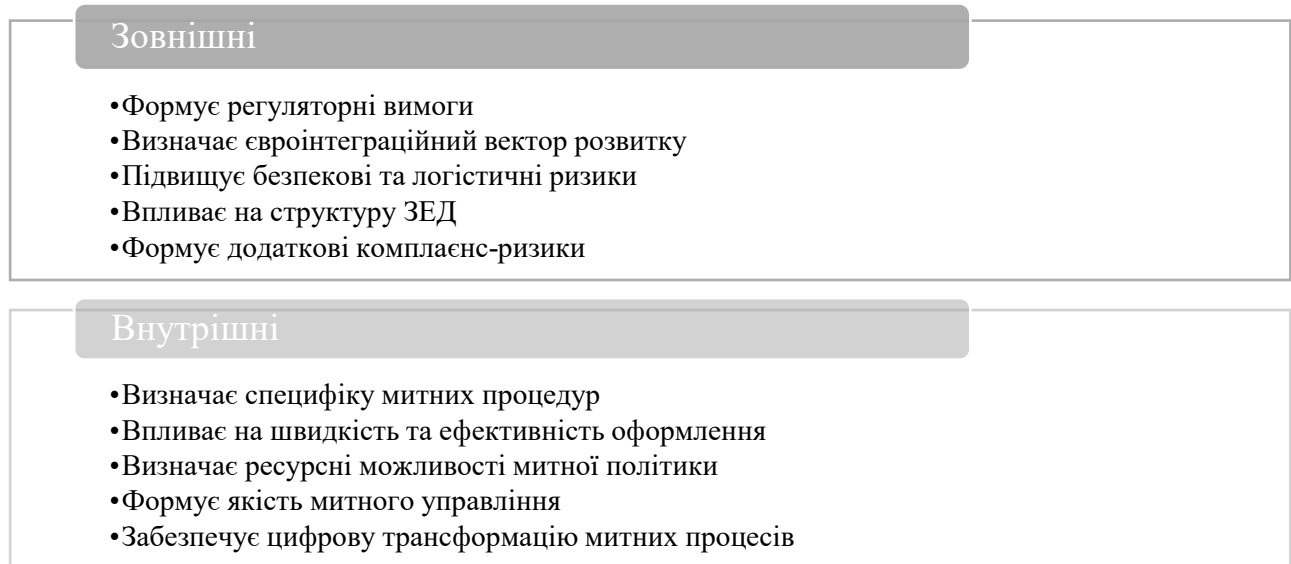


Рис. 1.11. Вплив чинників на формування митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

Важелі системи чинників формування митної політики підприємства відображають механізми впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на процес розроблення й реалізації митної політики, характеризуючи рівень її адаптивності, ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства. Оцінка впливу таких чинників забезпечує своєчасне реагування на зміни митного законодавства, євроінтеграційні трансформації, логістичні та безпекові виклики, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Узагальнення і класифікація чинників набувають практичної корисності при формуванні відповідної системи кількісних індикаторів, через які можна оцінювати їх вплив на розробку митної політики підприємства. Наявність вимірюваних показників у економічній системі підприємства дозволить надалі побудувати модель оцінювання та розраховувати інтегральний індекс щодо

ефективності реалізації митної політики підприємства – табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники оцінювання чинників впливу на формування митної політики

Чинник	Показники оцінювання	Джерело інформації
Митне законодавство	кількість змін до митного законодавства за рік, кількість нових митних процедур, рівень гармонізації із законодавством ЄС	Державна митна служба України, Європейська комісія
Політика ЄС	кількість імplementованих положень УСС, кількість процедур ЄС, впроваджених в Україні, статус АЕО, рівень інтеграції до NCTS	Європейська Комісія, ДМСУ
Воєнний стан	середній час доставки, кількість закритих пунктів пропуску, частка альтернативних логістичних маршрутів, рівень логістичних ризиків	ДМСУ, Міністерство розвитку громад та територій
Міжнародна торгівля	обсяг експорту, обсяг імпорту, зовнішньоторговельний оборот, кількість країн-партнерів	Державна служба статистики України, СОТ
Санкційні обмеження	кількість санкційних режимів, кількість перевірок контрагентів, кількість санкційних ризиків	санкційні реєстри ЄС, США, України
Структура ЗЕД	кількість митних декларацій, кількість митних режимів, кількість товарних груп УКТ ЗЕД	внутрішня звітність підприємства
Логістика	середній час митного оформлення, логістичні витрати, частка затриманих поставок	ERP, транспортна статистика
Фінансовий стан	обсяг митних платежів, частка митних витрат у собівартості, рентабельність ЗЕД	фінансова звітність
Кадровий потенціал	кількість працівників ЗЕД, частка сертифікованих спеціалістів, кількість навчань	кадрова служба
Організаційна структура	наявність підрозділу ЗЕД, кількість працівників митного напрямку, частка аутсорсингових послуг митних брокерів	організаційна структура підприємства
Цифрова зрілість	рівень автоматизації, кількість інтегрованих цифрових платформ, частка електронних документів	ERP, CRM, BI-системи
Митний комплаєнс	кількість порушень митного зак-ва, кількість коригувань митної вартості, кількість перевірок	внутрішній аудит, митна статистика

Джерело: сформовано автором

З метою більш об'єктивного оцінювання впливу зовнішнього середовища на формування митної політики підприємства за євроінтеграційних процесів, вбачаємо за доцільне використовувати міжнародно визнані системи індикаторів, які розробляються Світовим банком, Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), Світовою організацією торгівлі (WTO), Всесвітньою митною організацією (WCO), Європейською Комісією та Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) [108; 115; 117; 121; 126;

136]. Зазначені індикатори та їх економічний зміст до кожної групи чинників узагальнено у табл. 1.6, для оцінювання якості митного середовища, рівня розвитку логістичної інфраструктури, ефективності митного адміністрування, рівня цифровізації митних процедур та митного комплаєнсу.

Таблиця 1.6

Міжнародні індикатори оцінювання чинників впливу на формування митної політики підприємства

Група чинників	Міжнародний індикатор	Характеристика індикатора	Організація
Митне середовище	Індекс ефективності логістики (митна складова)	Оцінює ефективність митного контролю, швидкість митного оформлення	Світовий банк [152]
Логістична інфраструктура	Індекс ефективності логістики	Характеризує якість транспортної інфраструктури та міжнародної логістики	Світовий банк [152; 153]
Спрощення процедур торгівлі	Індикатори сприяння торгівлі	Відображають рівень прозорості митних процедур, автоматизації та міжвідомчої взаємодії	OECD [136; 137]
Ефективність митного адміністрування	Індикатори виконання Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі	Визначають рівень імплементації міжнародних стандартів митного адміністрування	WTO [159; 160]
Митний комплаєнс	Показники авторизованого економічного оператора (АЕО)	Характеризують рівень довіри між бізнесом і митними органами та використання спрощених процедур	WCO [157]
Управління митними ризиками	Показники безпечності міжнародних ланцюгів постачання	Відображають ефективність системи управління митними ризиками та безпекою торгівлі	WCO [154]
Євроінтеграція митної системи	Показники імплементації Митного кодексу ЄС	Визначають рівень адаптації національної митної системи до стандартів ЄС	Європейська Комісія [122]
Спільний транзит	Показники використання системи NCTS	Характеризують інтеграцію до європейського транзитного простору	Європейська Комісія [121], ДМСУ [146]
Цифровізація митних процедур	Рівень електронного декларування та цифрової взаємодії	Відображає ступінь цифрової трансформації митного адміністрування	Європейська Комісія [121] Ошибка! Источник ссылки не найден. , OECD [136] Ошибка! Источник ссылки не найден.

Група чинників	Міжнародний індикатор	Характеристика індикатора	Організація
			найден.]
Розвиток міжнародної логістики	Індекс лінійної судноплавної сполученості	Характеризує рівень інтеграції країни у світові транспортні мережі	UNCTAD [148]
Цифрова торгівля	Індикатори розвитку цифрової торгівлі	Оцінюють рівень цифровізації міжнародної торгівлі та митних процедур	UNCTAD [149], OECD [137]

Використан ня зазначених у табл. 1.6 показників у наукових дослідженнях та практичній діяльності забезпечує порівнюваність результатів, об'єктивність оцінювання умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності та підвищення обґрунтованість прийняття управлінських рішень щодо формування й реалізації митної політики підприємства за умов євроінтеграції.

За умов, які склались за останні п'ять років в Україні, ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня інтеграції митної політики з іншими функціональними складовими системи управління [41; 42; 121]. Аналіз практики діяльності суб'єктів господарювання свідчить, що митна функція часто розглядається як відокремлений етап митного оформлення товарів або виконання регуляторних вимог, що певною мірою, обмежує її потенціал як інструменту стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Отже, митні рішення приймаються переважно ситуативно, без належного врахування їх впливу на логістичні процеси, фінансові результати, систему управління ризиками, закупівельну діяльність та міжнародний маркетинг.

Водночас, сучасна концепція митного адміністрування, яка формується відповідно нормативних положень Митного кодексу Європейського Союзу, Всесвітньої митної організації, інституту авторизованого економічного оператора та ризик-орієнтованого підходу до митного контролю, передбачає інтеграцію митних процесів у загальну економічну систему підприємства для координації митних рішень із ключовими бізнес-процесами.

Інтеграція митної політики із логістичною, обумовлена безпосереднім впливом митних процедур на організацію міжнародних перевезень, вибір

транспортних коридорів, тривалість поставок та рівень логістичних витрат [108; 117]. Спільні вектори зумовлені тим, що від якості митного планування залежить швидкість проходження митного контролю, використання режимів спільного транзиту, ефективність функціонування ланцюгів постачання та рівень логістичної стійкості підприємства.

Зв'язок митної політики з фінансовою проявляється через вплив митних платежів, податкових зобов'язань, митних гарантій, митної вартості товарів та валютних операцій на фінансові результати діяльності [65; 82]. Митні рішення, для такої інтеграції визначають структуру витрат зовнішньоекономічних операцій, впливають на ліквідність підприємства та формують фінансові ризики, пов'язані з митним контролем і змінами регуляторного середовища. У працях [81; 66 та ін.] обґрунтовується вплив митних платежів, митної вартості товарів, податкових зобов'язань та валютних операцій на фінансові результати суб'єктів господарювання. Науковці підкреслюють, що митні рішення визначають структуру витрат зовнішньоекономічних операцій та впливають на фінансову стійкість підприємства.

Інтеграція фінансово-економічних інструментів у репутаційну систему митної політики дозволяє підвищити прозорість фінансової діяльності, зміцнити довіру стейкхолдерів та забезпечити стабільне залучення інвестицій. Регулярна публікація фінансової звітності, застосування міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та впровадження ESG-фінансових практик сприяють відповідності європейським нормам та підвищенню престижу організації на міжнародному ринку.

Поєднання заходів щодо диверсифікації джерел фінансування та оптимізації капіталу формує фінансову стійкість підприємства, що є критичною для підтримки стратегічної репутаційної позиції в умовах євроінтеграції. Таким чином, фінансово-економічні механізми доповнюють інші функціональні блоки репутаційного менеджменту (комунікаційні, аналітичні, організаційні та соціально-економічні), забезпечуючи комплексну систему управління, яка

інтегрує внутрішні та зовнішні ресурси для досягнення довгострокової стабільності та прогнозованого ефекту [39].

Особливого значення набуває інтеграція митної політики із системою ризик-менеджменту через ймовірність ризиків неправильного визначення митної вартості, класифікації товарів, підтвердження країни походження продукції, дотримання санкційних обмежень та вимог митного комплаєнсу. У зв'язку з цим положення митної політики в частині ризиків повинні забезпечувати своєчасну ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію потенційних загроз. У центрі уваги досліджень щодо цього напряму перебувають питання управління митними ризиками, митного комплаєнсу, забезпечення безпеки міжнародних ланцюгів постачання та впровадження інституту авторизованого економічного оператора [63]. Проте, більшість досліджень орієнтовані на діяльність митних органів та систему державного контролю, тоді як управління митними ризиками на рівні підприємства залишається недостатньо розробленим.

Взаємозв'язок митної політики із закупівельною політикою підприємства обумовлений необхідністю врахування митних наслідків при виборі постачальників, країн походження товарів, умов поставки та логістичних маршрутів. При формуванні закупівельної стратегії доцільно ураховувати митні чинники для оптимізації митних витрат, упередження додаткових ризиків та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Взаємозв'язок митної політики з політикою міжнародного маркетингу визначається шляхом вибору цільових ринків збуту, формування експортної стратегії, виходу на нові міжнародні ринки та забезпечення конкурентоспроможності продукції через врахування нормативно визначених особливостей митного регулювання, тарифних і нетарифних бар'єрів, режимів вільної торгівлі та умов доступу до зовнішніх ринків.

Таким чином, митна політика підприємства повинна розглядатися як інтегрована складова системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка забезпечує узгодження митних рішень із логістичними, фінансовими, ризик-

орієнтованими, закупівельними та маркетинговими процесами підприємства. Окреслений підхід дозволяє підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, мінімізувати митні ризики, забезпечити дотримання вимог митного законодавства та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції.

Упродовж тривалого часу митна політика підприємств формувалася переважно на основі дотримання вимог митного законодавства та виконання процедур митного оформлення товарів. Проте в умовах посилення ризиків міжнародної торгівлі, розширення санкційних режимів, ускладнення логістичних ланцюгів та впровадження ризик-орієнтованих механізмів митного контролю виникає потреба у змінах до концепції митної політики, орієнтованої на системне управління митними ризиками.

Аналіз сучасних наукових досліджень та міжнародної практики митного адміністрування свідчить, що ризик-орієнтований підхід є базовим принципом функціонування сучасних митних систем [121; 126]. Відповідно до рекомендацій Всесвітньої митної організації та положень Митного кодексу Європейського Союзу, управління ризиками повинно охоплювати всі етапи переміщення товарів через митний кордон та забезпечувати баланс між спрощенням міжнародної торгівлі й належним рівнем митного контролю. У зв'язку із цим, пропонуємо упровадити ризик-орієнтований підхід в економічну систему підприємств.

У межах формування митної політики підприємства рекомендовано виділяти кілька груп митних ризиків (рис. 1.12).

Першу групу становлять ризики класифікації товарів, пов'язані з невірним визначенням коду товару згідно з УКТ ЗЕД, що може призводити до коригування митних платежів, фінансових санкцій та виникнення митних спорів. Другу групу формують ризики визначення митної вартості, які виникають унаслідок помилок у формуванні цінових показників, використанні трансфертного ціноутворення або недостатнього документального підтвердження складових митної вартості.

Ризики походження товарів набувають особливої актуальності в умовах застосування преференційних режимів торгівлі та реалізації положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом й такі невідповідності можуть призводити до втрати тарифних преференцій та виникнення додаткових фінансових зобов'язань.

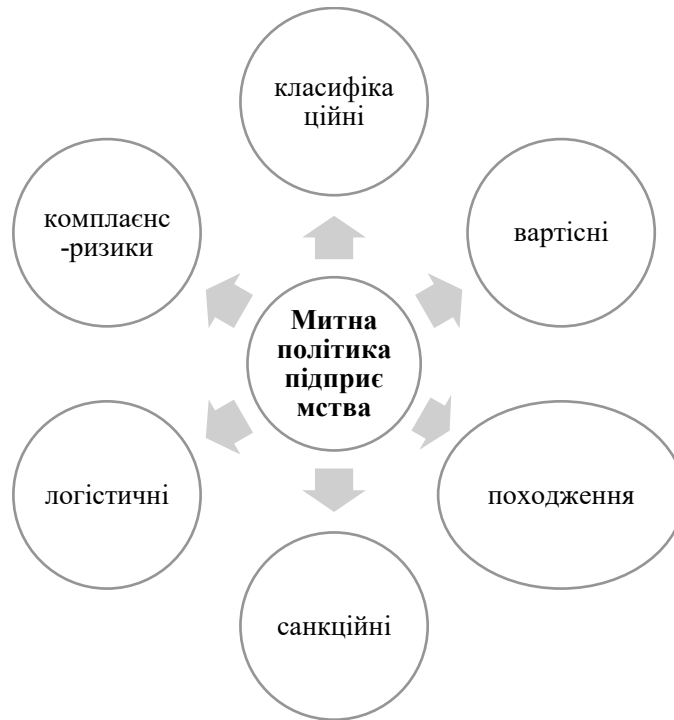


Рис. 1.12. Групування ризиків митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

Суттєво впливають й санкційні ризики, пов'язані із запровадженням міжнародних санкцій, експортного контролю, обмежень щодо окремих товарів, держав або суб'єктів господарювання. В умовах воєнного стану та геополітичної нестабільності значення цієї групи ризиків постійно зростає, що потребує створення ефективних механізмів перевірки контрагентів та контролю зовнішньоекономічних операцій. Логістичні ризики виникають у процесі транспортування товарів та проходження митних процедур, до яких належать ризики затримки поставок, зміни логістичних маршрутів, порушення умов транзиту, втрати товарів та виникнення додаткових витрат у міжнародних ланцюгах постачання. COMPLAINT-ризики пов'язані з недотриманням вимог

митного законодавства, внутрішніх процедур контролю та міжнародних стандартів ведення зовнішньоекономічної діяльності. Рівень митного комплаєнсу підприємства дедалі частіше розглядається як один із ключових чинників отримання конкурентних переваг у міжнародній торгівлі та доступу до спрощених митних процедур.

Для системного аналізу проблем виділено основні види ризиків та їхній вплив на ефективність митного регулювання і фінансового контролю у вигляді табл.1.7.

Таблиця 1.7

Основні категорії ризиків у митному регулюванні та фінансовому контролі суб'єктів ЗЕД

Категорія ризику	Умови виникнення	Вплив на ефективність	Варіанти прояву
Організаційний	Фрагментарність процедур, недостатня координація	Збільшення часу обробки декларацій, дублювання контролю	Відкладене оформлення вантажів, повторні перевірки
Технологічний	Неповна автоматизація процесів, розрізнені бази даних	Зниження точності оцінки ризиків	Помилки у декларуванні, затримки обробки платежів
Правовий	Недосконала нормативно-правова база	Неоднозначність застосування правил, юридичні ризики	Спори щодо оподаткування, затримки в митних процедурах
Людський	Недостатня кваліфікація персоналу, низький рівень цифрових навичок	Підвищення ймовірності помилок та корупційних дій	Помилкове оформлення документів, несвоєчасний контроль
Фінансовий	Недостатнє фінансування систем, обмежені ресурси	Обмеження масштабів контролю, затримки в обробці платежів	Нерозподілені ризики та неефективні перевірки

Джерело: сформовано автором

Як показує аналіз, організаційні та технологічні ризики мають найбільший вплив на швидкість і якість митних процедур, тоді як правові та людські чинники часто посилюють їхній негативний ефект. Для зниження цих ризиків доцільним є впровадження інтегрованих цифрових платформ, автоматизованих систем

управління ризиками та навчання персоналу з використанням сучасних технологій аналітики та моніторингу [39**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

З огляду на вищезазначене, митна політика підприємства має формуватися на засадах ризик-орієнтованого підходу, який передбачає систематичну ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та мінімізацію митних ризиків (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Цикл управління ризиками митної політики підприємств

Джерело: сформовано автором

Запропонований ризик-орієнтований підхід концепції митної політики, передбачає її формування на основі системної ідентифікації, оцінювання та управління ризиками класифікації товарів, митної вартості, походження товарів, санкційними, логістичними та комплаєнс-ризиками, що забезпечує підвищення рівня митної безпеки, адаптивності та ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

1.3 Теоретико-методиче підґрунтя формування інформаційного забезпечення митної політики підприємств

Забезпечення результативності митної діяльності підприємства

досягається шляхом формування якісної системи інформаційного супроводу митних операцій для своєчасного отримання, оброблення та використання інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень. У сучасних умовах інформація набуває статусу одного з ключових стратегічних ресурсів підприємства, від якого залежить не лише належне виконання митних процедур, а й рівень адаптивності суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища, ефективність реалізації зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активізацією зовнішньоекономічних зв'язків, розширенням міжнародної співпраці та поступовою інтеграцією національного бізнесу до європейського економічного простору. У той же час, функціонування підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності супроводжується низкою викликів, серед яких особливого значення набувають ускладнення митних процедур, посилення вимог до митного комплаєнсу, зростання обсягів інформації, необхідної для супроводження товаропотоків, а також дефіцит висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити ефективне управління митними процесами. Додатковим чинником впливу виступають євроінтеграційні трансформації, впровадження міжнародних стандартів митного адміністрування, цифровізація митної справи та розвиток ризик-орієнтованих механізмів контролю [41; 42; 107; 109].

За таких умов актуалізується проблема вдосконалення системи управління інформаційними потоками підприємства, яка повинна забезпечувати формування цілісного інформаційного середовища для реалізації митної політики. Інформаційні потоки, які супроводжують зовнішньоекономічну діяльність, постійно ускладнюються під впливом цифрових трансформацій, автоматизації бізнес-процесів та зростаючих вимог до якості, повноти й оперативності аналітичної інформації [108; 115; 121]. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до інформаційного забезпечення митної політики та переходу до інтегрованих інформаційно-аналітичних систем,

здатних підтримувати прийняття управлінських рішень на усіх етапах здійснення митних операцій.

Якісне інформаційне забезпечення є підґрунтям системи економічної безпеки підприємства, сприяє зниженню рівня митних ризиків, мінімізації ймовірності порушень митного законодавства та підвищенню ефективності реалізації митної політики. Крім того, інформаційні ресурси є базисом для забезпечення прозорості зовнішньоекономічних операцій, зміцнення довіри з боку контролюючих органів та підвищення рівня митного комплаєнсу.

Особливу роль у розвитку інформаційного забезпечення митних операцій відіграє впровадження сучасних цифрових технологій. Інтеграція інструментів аналізу великих масивів даних (Big Data), технологій штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейн-рішень, систем електронного документообігу та цифрових платформ обміну інформацією відкриває нові можливості для підвищення якості формування митної політики. Використання зазначених технологій при формуванні інформаційних баз дозволяє автоматизувати процеси збору та оброблення даних, підвищити точність прогнозування, забезпечити оперативне виявлення ризиків, оптимізувати логістичні процеси та покращити інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень. У результаті, при реалізації митної політики, інформаційне забезпечення трансформується із допоміжного елементу митного оформлення у стратегічний інструмент управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Висока динамічність змін міжнародного торговельного середовища, розвиток цифрових технологій, посилення регуляторних вимог та постійне оновлення митного законодавства обумовлюють необхідність забезпечення оперативності збору, оброблення, передавання та аналітичного опрацювання інформації. Саме тому особливої актуальності набуває розроблення методично-обґрунтованих підходів до управління інформаційним забезпеченням митної політики, орієнтованих на підвищення якості інформаційних ресурсів, їх інтегрованості, доступності та здатності підтримувати процеси прийняття

рішень в умовах невизначеності та ризику.

Проблематика інформаційного забезпечення господарської діяльності тривалий час перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців, проте питання інформаційного забезпечення митної політики підприємств як самостійного об'єкта економічних досліджень залишаються недостатньо розробленими. Особливої уваги потребують питання формування економічного механізму інформаційного забезпечення митних операцій, інтеграції цифрових технологій у систему митного управління, побудови інформаційно-аналітичного контуру митної політики підприємства та розроблення методичних засад оцінювання ефективності інформаційної підтримки митної діяльності.

Проблематика інформаційного забезпечення митної діяльності підприємств перебуває у полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і методичних засад інформаційної підтримки митних процесів здійснили П. Пашко [81], С. Шевчук [107], С. Кузьменко [59], М. Діденко [22], О. Мельник [69], **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, Е. Іванченко [49] та інші. Переважна більшість досліджень орієнтована на інформаційне забезпечення як інструмент реалізації державної митної політики, підвищення ефективності митного адміністрування та забезпечення фіскальних функцій держави.

Питання інформаційного забезпечення на рівні суб'єктів господарювання більшою мірою досліджуються у межах проблематики управління зовнішньоекономічною діяльністю, міжнародної логістики та цифрової трансформації бізнес-процесів. Зокрема, у працях Т. Барташук, В. Козуба, С. Кузьменка та інших науковців увага зосереджується на питаннях інформаційної підтримки зовнішньоекономічних операцій, формування аналітичних систем управління міжнародною діяльністю підприємств, розвитку електронного документообігу та цифрових платформ взаємодії із зовнішнім середовищем.

Аналіз наукових джерел [4; 22; 26; 75; 15] свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування сутності інформаційного забезпечення. У сучасних

дослідженнях зазначена категорія розглядається як сукупність інформаційних ресурсів, процесів і технологій, необхідних для функціонування підприємства; як інструмент інформаційно-аналітичної підтримки управління; як складова системи стратегічного управління; а також як основа формування інформаційного середовища для прийняття управлінських рішень. Узагальнення існуючих підходів дозволяє стверджувати, що інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно розглядати як інтегровану систему формування, оброблення, передавання, накопичення та використання інформації, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів, підтримку управлінських рішень та адаптацію підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

У контексті митної діяльності підприємства інформаційно-аналітичне забезпечення набуває особливого значення, оскільки виступає ключовим елементом реалізації митної політики, забезпечення митного комплаєнсу та управління митними ризиками. За умов євроінтеграції, розвитку системи спільного транзиту, цифровізації митних процедур та посилення регуляторних вимог якість інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на ефективність митного оформлення, швидкість проходження митних процедур, рівень витрат зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Водночас інформаційно-аналітична система має забезпечувати не лише документальне супроводження митних операцій, а й підтримку прийняття рішень щодо вибору митних режимів, управління ризиками, оптимізації логістичних маршрутів та забезпечення відповідності міжнародним вимогам.

Формування якісного інформаційно-аналітичного забезпечення митної політики можливе за дотримання таких характеристик інформації, як повнота, достовірність, своєчасність, релевантність, доступність та аналітична цінність, які визначають можливість її використання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме рівень інформаційної підтримки значною мірою визначає якість виконання митних процедур, рівень економічної безпеки

підприємства, ефективність управління митними ризиками та ступінь дотримання вимог митного законодавства. Отже, свого наукового розвитку потребує розроблення методичних підходів до оцінювання якості інформаційного забезпечення митних операцій.

У сучасних наукових дослідженнях сформовано низку методичних підходів до оцінювання інформаційного забезпечення, які можуть бути адаптовані до потреб митної політики підприємств. Методичний підхід до оцінювання інформаційного забезпечення на основі порівняльного аналізу інформаційних потоків ґрунтується на зіставленні фактичних інформаційних ресурсів, що використовуються під час здійснення митних операцій, із вимогами митного законодавства, міжнародними стандартами митного адміністрування та внутрішніми регламентами підприємства. Окремі елементи підходу до оцінювання інформаційного забезпечення на основі порівняння фактичних інформаційних потоків із нормативними вимогами висвітлені у працях П. Пашка [81], С. Кузьменко [59], О. Мельник [69], Е. Іванченко [47], Є. Легези [63]. Такий підхід дозволяє виявляти інформаційні розриви, помилки у документації та потенційні джерела виникнення митних ризиків.

Не менш важливим є використання індексного підходу, який базується на кількісному вимірюванні окремих характеристик інформації, серед яких найбільш поширеними є повнота, достовірність, точність, актуальність, доступність та своєчасність даних. Теоретичні засади оцінювання якості інформації сформовані у працях Р. Ванга [151], Я. Лі [133] та Л. Інґліша [118], тоді як питання якості облікової та управлінської інформації отримали розвиток у дослідженнях М. Пушкаря, В. Сопко, та Л. Ловінської. Використання системи індексів дозволяє комплексно оцінити рівень інформаційного забезпечення митної політики підприємства та визначити напрями його вдосконалення.

Скориставшись класичною оцінкою якості інформації (повнота, достовірність, актуальність тощо), сформуємо індекс інформаційного забезпечення митної політики підприємства, який враховує такі блоки:

інформаційну якість та специфіку митної діяльності, митного комплаєнсу, ризик-орієнтованій, управління та цифровізації – рис. 1.14.

Оскільки ефективність митної політики суттєво залежить від якості інформаційного забезпечення митних рішень, доцільним є використання інтегрального показника, який дозволяє комплексно оцінити рівень сформованості інформаційно-аналітичного середовища підприємства та визначити напрями його вдосконалення.

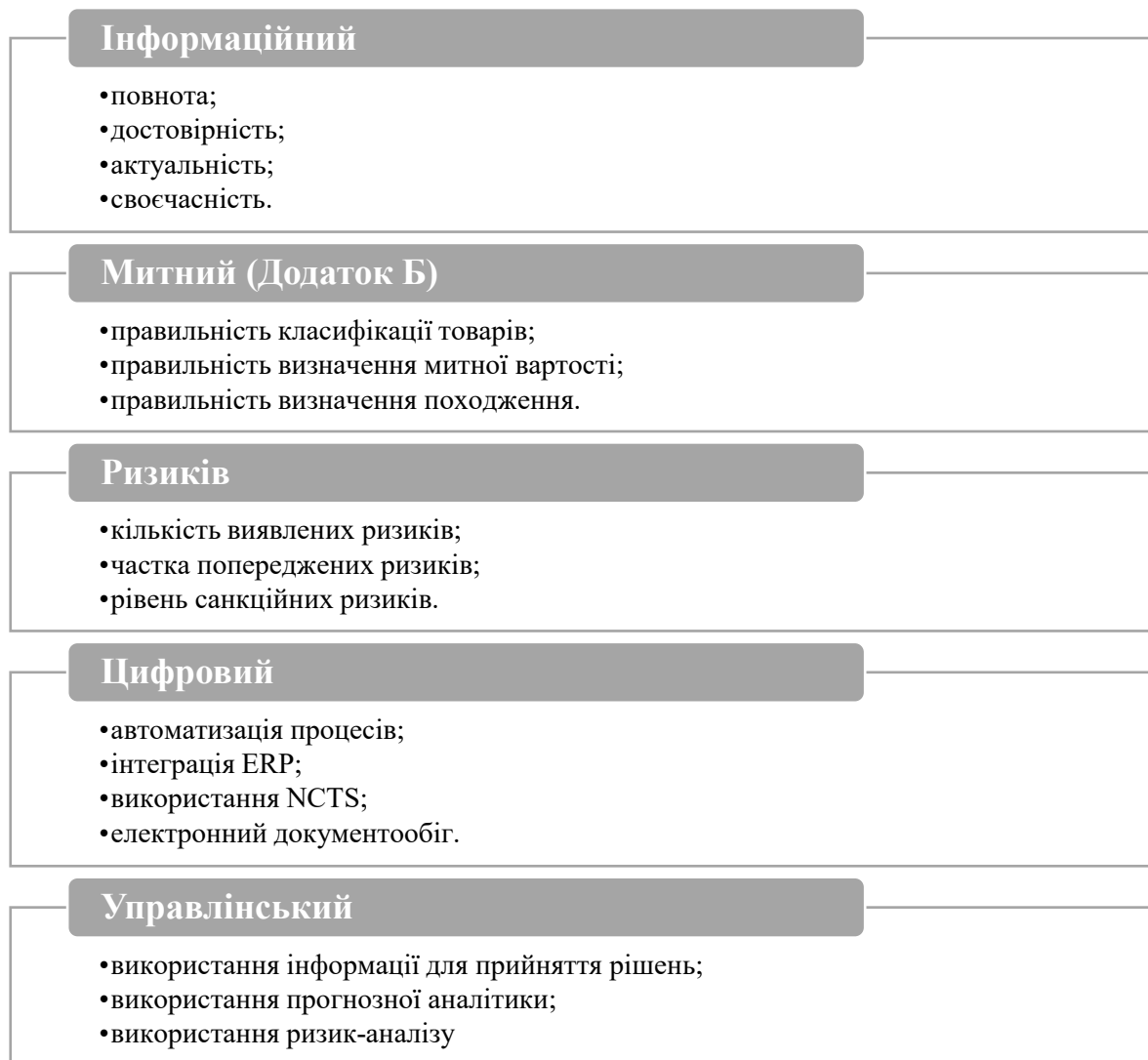


Рис. 1.14. Блоки індексу якості інформаційного забезпечення митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

Пропонується розраховувати інтегральний показник якості

інформаційного забезпечення митної політики підприємства за такою формулою:

$$I_{ЯІЗ} = w_1I + w_2M + w_3P + w_4Ц + w_4У \quad 1.1$$

де:

$I_{ЯІЗ}$ – інтегральний показник якості інформаційного забезпечення митної політики підприємства;

I – інформаційна якість;

M – митний комплаєнс;

P – ризик-орієнтованість;

$Ц$ – цифровізація;

$У$ – управлінська цінність інформації.

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти значущості відповідних індикаторів, які у сумі ($w_1 + w_2 + w_3 + w_4$) мають дорівнювати 1.

Для визначення вагових коефіцієнтів складових інтегрального індексу якості інформаційного забезпечення митної політики підприємства доцільно застосовувати метод аналізу ієрархій Сааті [151]. Використання даного підходу дозволяє врахувати експертні оцінки щодо відносної важливості критеріїв, забезпечити їх формалізацію через матрицю попарних порівнянь та визначити вагові коефіцієнти з перевіркою рівня узгодженості отриманих результатів у багатокритеріальних моделях. На відміну від довільного встановлення ваг, метод Сааті забезпечує обґрунтоване ранжування складових інтегрального індексу та підвищує достовірність результатів оцінювання. Для пропонованого індексу беремо до уваги, що якість інформації суттєво важливіша за цифровізацію, комплаєнс дещо важливіший за ризики, цифровізація важливіша за управлінську підтримку (формула 1.2).

$$I_{ЯІЗ} = 0,3I + 0,25M + 0,2P + 0,15Ц + 0,1У \quad 1.2$$

За такого ранжування вагів індекс можна використовувати як інструмент

оцінювання ефективності реалізації митної політики підприємства.

У структурі інформаційного забезпечення митної політики підприємства особливе місце займає митний блок, функціональне призначення якого полягає у забезпеченні достовірності та правомірності інформації, яка використовується для здійснення митних операцій. Його основу формують інформаційні ресурси, необхідні для підтвердження правильності класифікації товарів, визначення митної вартості та встановлення країни походження товарів (рис. 1.15).

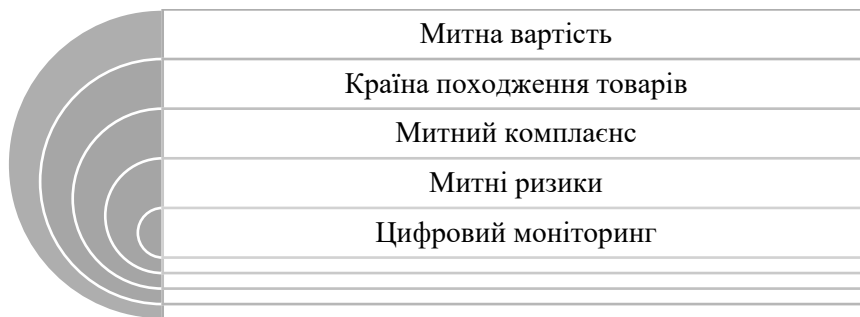


Рис. 1.15. Ключові інформаційно-аналітичні контури митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

Адже ці елементи визначають розмір митних платежів, можливість застосування тарифних преференцій, рівень митних ризиків та ефективність реалізації митної політики підприємства в цілому. У Додатку Б систематизовано документальне забезпечення в розрізі внутрішніх і зовнішніх джерел інформації митних операцій підприємств з виокремленням аналітичних показників за кожним аналітичним напрямом митної політики.

Митні документи доцільно розглядати також як інформаційні носії окремих аналітичних параметрів митної діяльності, оскільки правильність класифікації товарів характеризує якість ідентифікації товару відповідно до вимог УКТ ЗЕД, правильність визначення митної вартості забезпечує коректність розрахунку бази оподаткування та митних платежів, а правильність

визначення походження товарів впливає на можливість використання преференційних режимів торгівлі та виконання вимог міжнародних торговельних угод.

З метою підвищення ефективності митної політики підприємства зазначені складові доцільно інтегрувати у систему внутрішнього контролю та ризик-менеджменту шляхом формування відповідних інформаційно-аналітичних контурів, які забезпечують постійний моніторинг якості митної інформації, оцінювання ризиків та підтримку прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Перспективним напрямом є впровадження ризик-орієнтованого підходу до оцінювання якості та надійності інформаційних ресурсів, які використовуються під час формування та реалізації митної політики. Об'єктом оцінювання поряд з інформацією стають потенційні наслідки використання неякісної, неповної або недостовірної інформації у процесі прийняття управлінських рішень щодо формування митної політики.

Ризик-орієнтований підхід передбачає аналіз впливу інформаційних дефектів на результати митної діяльності підприємства через ідентифікацію інформаційних ризиків, пов'язаних із можливими помилками у визначенні коду товару згідно з УКТ ЗЕД, розрахунку митної вартості, підтвердженні країни походження товарів, застосуванні преференційних режимів торгівлі, оформленні супровідної документації та дотриманні вимог митного законодавства. Кожен із зазначених інформаційних ризиків може призводити до фінансових втрат підприємства у вигляді донарахування митних платежів, штрафних санкцій, додаткових логістичних витрат, затримок поставок або втрати права на використання митних спрощень.

З позицій сучасної концепції управління ризиками, оцінювання інформаційного забезпечення повинно враховувати рівень відповідності інформації встановленим вимогам й ймовірність виникнення негативних подій унаслідок використання недостовірних (неповних) даних, що дозволяє перейти

до динамічного аналізу інформаційних ресурсів в контексті потенційного впливу на результати митної політики підприємства. За такого підходу, доцільно формувати системи індикаторів інформаційного ризику, які характеризують ступінь надійності інформаційного забезпечення митної політики: частота виявлення помилок у митних деклараціях, кількість випадків коригування митної вартості, частка відмов у застосуванні тарифних преференцій, рівень невідповідності документів вимогам митного законодавства, кількість випадків додаткового митного контролю та обсяг фінансових втрат, спричинених інформаційними помилками. Аналіз даних за показниками дозволяє кількісно оцінювати рівень інформаційного ризику та його інтеграцію до системи управління митною політикою підприємства. Виявляти потенційні інформаційні невідповідності, прогнозувати їх наслідки та формувати превентивні управлінські заходи можливо використовуючи інформаційно-аналітичні моделі прогнозування митних ризиків на основі цифрових технологій, великих масивів даних (Big Data), систем штучного інтелекту та машинного навчання. У підсумку, ризик-орієнтований підхід трансформується із засобу контролю якості інформації у стратегічний інструмент підтримки митної політики підприємства, спрямований на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Інформаційні потоки, що забезпечують здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємства, формуються на основі сукупності фінансово-економічних показників та супроводжують усі етапи експортно-імпоротної діяльності. Джерелом їх формування переважно виступають фінансові, бухгалтерські, логістичні та зовнішньоекономічні підрозділи, які генерують відповідні дані у вигляді електронних документів та цифрових записів. У такий спосіб інформаційні потоки забезпечують координацію діяльності між структурними підрозділами підприємства, підтримують безперервність внутрішніх комунікацій та створюють інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень відповідно до вимог фінансової прозорості, митного законодавства та умов міжнародних контрактів.

Дотримання ключових характеристик інформації сприяє підвищенню точності фінансового планування та прогнозування, прискоренню оброблення платіжних і супровідних документів, а також мінімізації ризиків, пов'язаних із помилками в документації, затримками виконання зовнішньоекономічних операцій або невідповідністю інформації чинним нормативно-правовим вимогам.

В умовах цифрової трансформації бізнес-процесів якісним критерієм, що характеризує митну політику, є використання електронних форм документування та автоматизованих систем обміну даними між структурними підрозділами підприємства і митними органами. Перехід до цифрового документообігу забезпечує оперативність інформаційної взаємодії, підвищує рівень прозорості бізнес-процесів, сприяє уніфікації інформаційних ресурсів та зменшує ймовірність дублювання інформації. З цієї точки зору, цифрові технології дозволяють підвищити надійність зберігання даних, забезпечити їх простежуваність та створити єдиний інформаційний простір для підтримки зовнішньоекономічної та митної діяльності підприємства. Взаємозв'язок інформаційних потоків на підприємстві рекомендовано формувати за схемою, поданою на рис. 1.16.



Рис. 1.16. Логіко-функціональна структура управління інформаційним забезпеченням митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

Запропонована архітектура інформаційних потоків достатньою мірою відображає логіку формування, трансформації та взаємодії даних на всіх етапах їх руху: від виникнення первинної інформації до її накопичення, оброблення, аналітичного опрацювання та використання у процесі прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість інформаційних процесів між структурними підрозділами підприємства, підвищити якість інформаційної взаємодії та створити єдиний інформаційний простір митної політики для підтримки зовнішньоекономічної діяльності.

Представлена модель ґрунтується на принципах системності, безперервності та інтегрованості інформаційних потоків і передбачає організацію взаємопов'язаних процесів збору, передавання, зберігання, контролю та аналітичної інтерпретації даних. У результаті формується інформаційно-аналітична основа, яка забезпечує своєчасне виявлення ризиків,

підвищення прозорості митних операцій та підтримку обґрунтованих управлінських рішень у сфері реалізації митної політики підприємства.

Управління інформаційним забезпеченням будь-якого бізнес-процесу передбачає формування цілісного механізму створення, оброблення, передавання та використання інформаційних ресурсів, які забезпечують підтримку управлінських рішень. Саме тому питання побудови механізмів інформаційного забезпечення є предметом дослідження представників різних наукових шкіл та галузей знань. Зокрема, проблематика формування інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств розглядалася у працях В. А. Козуб, яка обґрунтовувала механізми інформаційної підтримки зовнішньоекономічних процесів підприємств харчової промисловості [55]. Питання інформаційного забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств знайшли відображення у дослідженнях Т. П. Барташук [4], тоді як Л. А. Кримчак [57] акцентувала увагу на ролі інформаційних ресурсів у системі управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності. В умовах цифрової трансформації економіки та розвитку концепції Industry 4.0 окремі аспекти цифровізації інформаційних процесів були досліджені В. А. Євтушенко та іншими науковцями [68].

Попри значну кількість наукових праць, питання формування цілісного механізму інформаційного забезпечення митної політики підприємства залишаються недостатньо розробленими. У зв'язку із цим, пропонується застосування інтегрованого механізму формування інформаційного забезпечення митної політики підприємства, який об'єднує організаційні, технічні, регламентні та аналітичні складові в єдину систему підтримки митної політики підприємства (рис. 1.17).

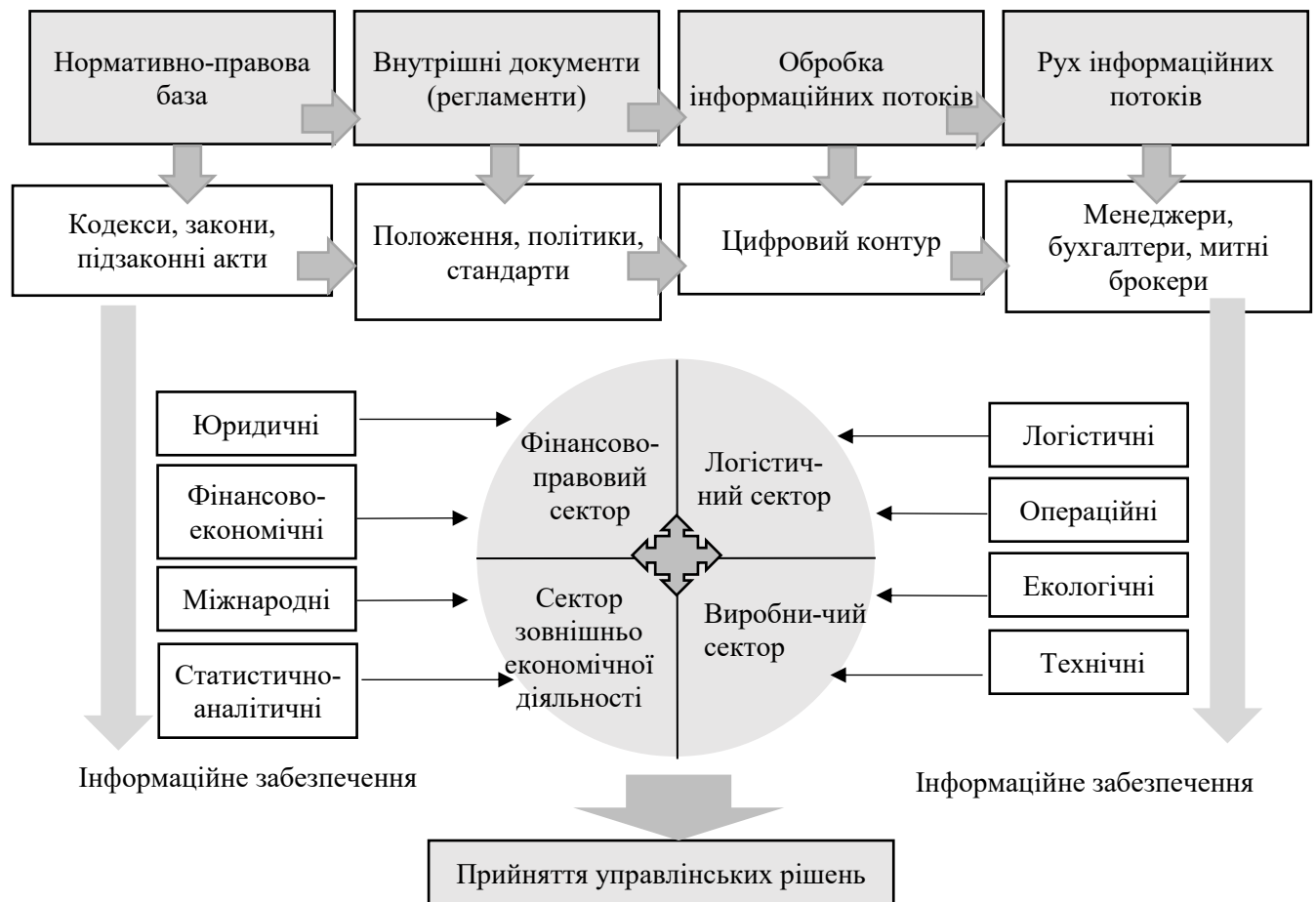


Рис. 1.17 Інтегрований механізм формування інформаційного забезпечення митної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

Запропонований механізм характеризується комплексністю та базується на взаємодії елементів, які забезпечують безперервність інформаційних потоків на всіх етапах реалізації митної політики. Організаційна складова визначає систему розподілу функцій і відповідальності між підрозділами підприємства, залученими до реалізації митної політики, зокрема підрозділами зовнішньоекономічної діяльності, логістики, бухгалтерського обліку, фінансів та внутрішнього контролю. Така координація забезпечує узгодженість дій учасників митного процесу та мінімізує ризики інформаційних розривів.

Технічна складова механізму передбачає використання сучасних

інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем управління, електронного документообігу, цифрових платформ взаємодії з митними органами та інтеграції внутрішніх інформаційних систем підприємства із зовнішніми державними сервісами.

Її функціонування спрямоване на забезпечення оперативного обміну даними, підвищення якості інформації та скорочення часових витрат на виконання митних процедур.

Регламентна складова забезпечує нормативне впорядкування інформаційних потоків шляхом встановлення правил створення, перевірки, погодження, передавання та архівування документів, які супроводжують митні операції.

Аналітична складова виконує функцію перетворення первинних даних у систему аналітичної інформації шляхом використання методів економічного аналізу, оцінювання митних ризиків, моніторингу митного комплаєнсу, аналізу ефективності митних процедур та прогнозування можливих наслідків прийнятих рішень.

Реалізація зазначених процедур здійснюється відповідно до алгоритму формування та контролю інформаційного забезпечення митної діяльності підприємства, представленого на рис. 1.18, що забезпечує безперервність інформаційного циклу та підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері реалізації митної політики підприємства.

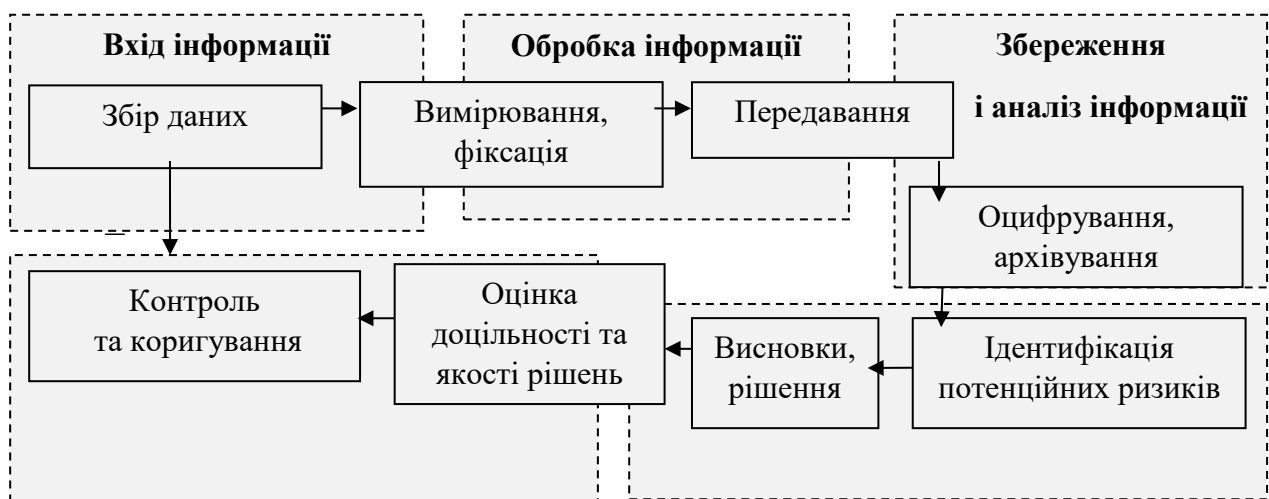


Рис. 1.18. Трансформаційні процеси інформаційних потоків митної політики підприємств

Джерело: сформовано автором

Таким чином, представлений алгоритм формування інформаційно-аналітичного забезпечення для формування митної політики підприємства являє собою замкнений цикл руху інформаційних потоків, з врахуванням цифровізації та є підставою дотримання усіх вимог до якісних характеристик інформації [44].

Результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективність митної політики підприємства безпосередньо залежить від рівня якості, повноти та релевантності інформаційного забезпечення митних операцій.

Незважаючи на активне впровадження інституту авторизованого економічного оператора в Україні, недостатньо дослідженими залишаються питання організації інформаційного забезпечення процесу підготовки підприємства до отримання статусу АЕО. Існуючі підходи переважно зосереджуються на правових та процедурних аспектах авторизації, тоді як механізми інтеграції інформаційних ресурсів підприємства, формування інформаційно-аналітичного середовища та координації діяльності структурних підрозділів практично не розглядаються.

В умовах гармонізації митного законодавства України із правом Європейського Союзу та впровадження інституту авторизованого економічного оператора особливої актуальності набуває формування ефективного механізму інформаційного забезпечення підготовки підприємства до отримання статусу АЕО.

Незважаючи на активне впровадження інституту авторизованого економічного оператора в Україні, недостатньо дослідженими залишаються питання організації інформаційного забезпечення процесу підготовки підприємства до отримання статусу АЕО. Розглянуті у наукових публікаціях

підходи переважно зосереджуються на правових та процедурних аспектах авторизації, як: інструмент митних спрощень, елемент митної безпеки, складова європейської інтеграції митної системи, тоді як механізми інтеграції інформаційних ресурсів підприємства, формування інформаційно-аналітичного середовища та координації діяльності структурних підрозділів є малодослідженими.

Практика функціонування підприємств свідчить, що основні труднощі під час проходження процедури авторизації пов'язані з відсутністю систематизованого інформаційного середовища, необхідного для підтвердження відповідності встановленим вимогам (рис. 1.19).

У зв'язку із цим вбачаємо за доцільне розглядати підготовку до отримання статусу АЕО як комплексний процес формування інтегрованої системи інформаційного забезпечення митної політики підприємства (рис. 1.20).

Запропонований механізм інформаційного забезпечення підготовки до АЕО включає сукупність організаційних, інформаційних, аналітичних та цифрових інструментів, спрямованих на забезпечення системного збору, накопичення, узгодження, перевірки та використання інформації, необхідної для підтвердження відповідності підприємства критеріям авторизації.

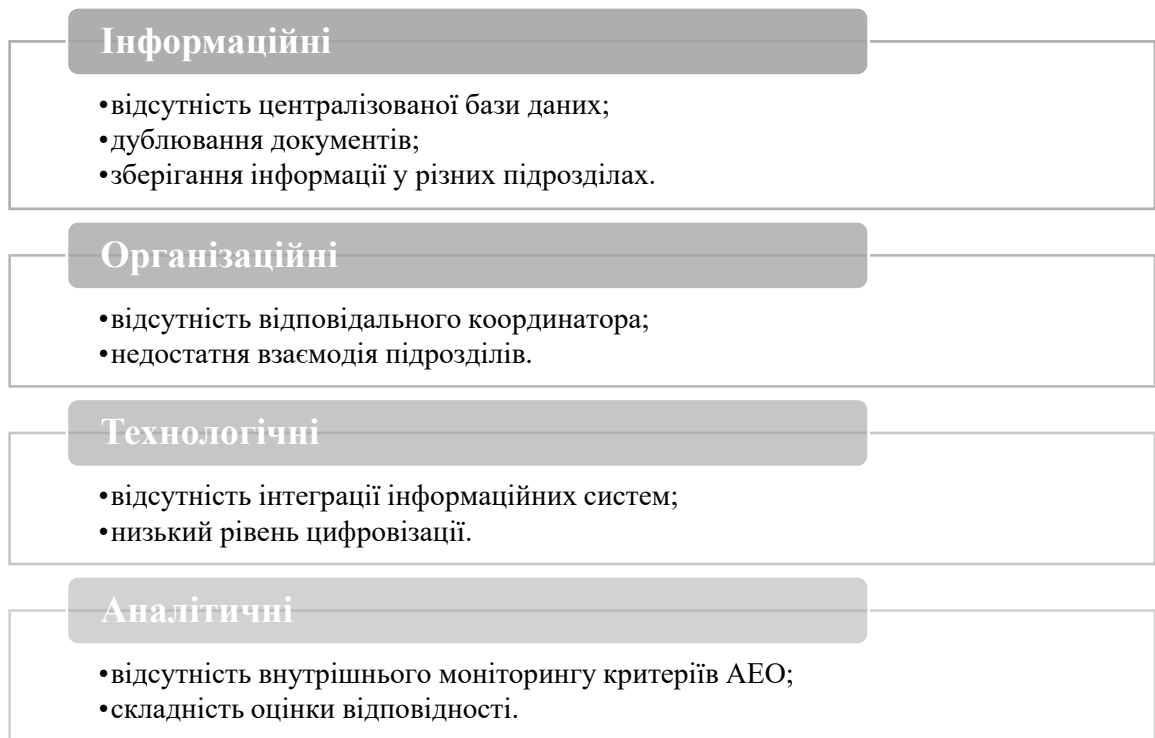


Рис. 1.19. Проблемні аспекти формування інформаційного забезпечення при проходженні процедури авторизації

Джерело: сформовано автором

Організаційною основою механізму виступає координація діяльності структурних підрозділів підприємства, зокрема служб зовнішньоекономічної діяльності, бухгалтерського обліку, фінансів, логістики, внутрішнього контролю, безпеки та інформаційних технологій. Інформаційна складова забезпечує формування єдиного інформаційного простору, який акумулює відомості щодо митної історії підприємства, зовнішньоекономічних контрактів, фінансового стану, логістичних процесів, систем внутрішнього контролю та управління ризиками.

Аналітична складова спрямована на оцінювання рівня відповідності підприємства критеріям АЕО, виявлення потенційних невідповідностей та формування рекомендацій щодо їх усунення. Цифрова складова забезпечує інтеграцію внутрішніх інформаційних систем підприємства з електронними сервісами митних органів, системами електронного документообігу та цифровими платформами підтримки зовнішньоекономічної діяльності.

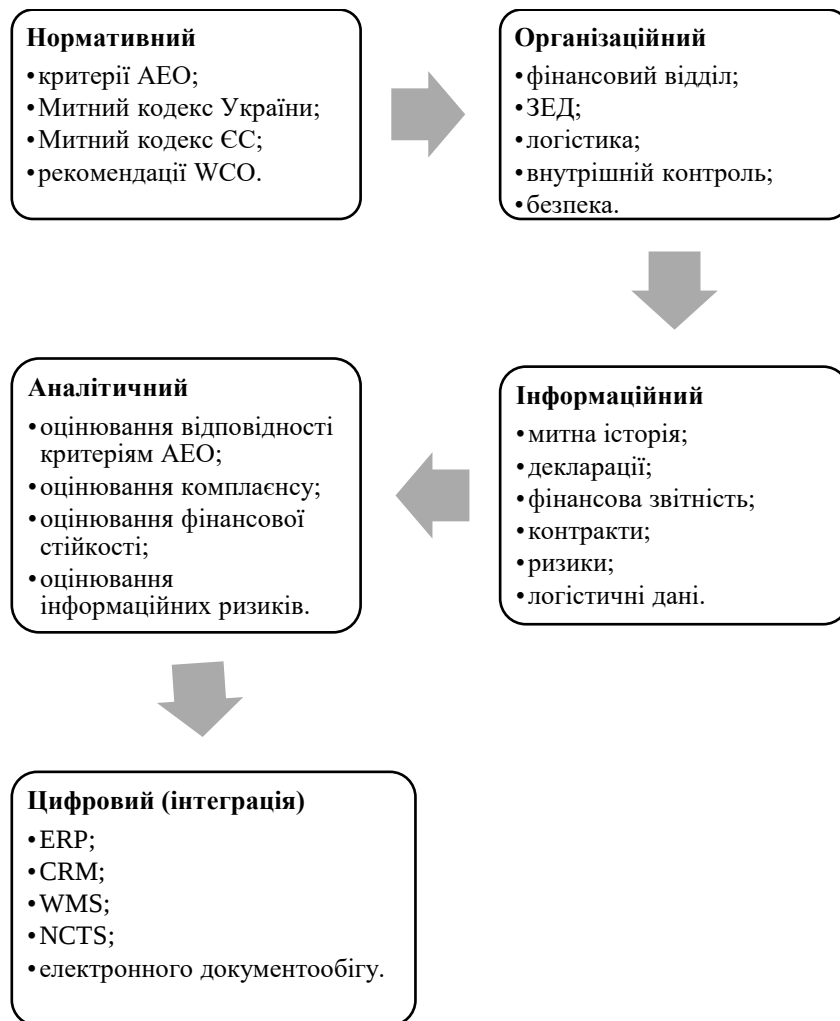


Рис. 1.20. Архітектура механізму інформаційного забезпечення підготовки підприємства до отримання статусу АЕО

Джерело: сформовано автором

Використання зазначених пропозицій в практичній діяльності підприємств забезпечить скорочення часових та організаційних витрат на підготовку до отримання статусу АЕО, підвищенні якості інформаційного забезпечення митних операцій, зниженні рівня інформаційних ризиків та забезпеченні прозорості зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, його впровадження сприяє формуванню системи безперервного моніторингу відповідності критеріям АЕО, що дозволяє розглядати авторизацію як елемент довгострокової стратегії розвитку митної політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Таким чином, рекомендований економічний механізм інформаційного

забезпечення митних операцій розглянуто як інфраструктурне підґрунтя митної політики підприємства, оскільки через нього реалізуються процеси митного комплаєнсу, управління ризиками, цифрової взаємодії з митними органами, підготовки до отримання статусу АЕО та прийняття стратегічних рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки до розділу 1

Дослідження економіко-правової природи митної політики засвідчило, що існуючі наукові підходи переважно концентруються на її макроекономічному трактуванні як інструменті державного регулювання зовнішньої торгівлі, забезпечення митної безпеки та реалізації економічних інтересів держави. Водночас встановлено відсутність комплексного наукового підходу до розгляду митної політики на рівні суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність розвитку відповідного понятійно-категоріального апарату.

На підставі аналізу теоретичних підходів до сутності політики підприємства доведено доцільність виокремлення митної політики підприємства як самостійного напрямку управління зовнішньоекономічною діяльністю. Запропоновано трактувати митну політику підприємства як сукупність методичних підходів, принципів, механізмів, процедур та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного здійснення митної діяльності, дотримання вимог митного законодавства, мінімізацію митних ризиків та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на міжнародних ринках.

Обґрунтовано взаємозв'язок державної митної політики та митної політики підприємства через економічні, правові та управлінські механізми взаємодії. Встановлено, що державна митна політика формує нормативно-інституційне середовище здійснення зовнішньоекономічної діяльності, тоді як митна політика підприємства забезпечує адаптацію внутрішніх бізнес-процесів

до змін зовнішнього митного середовища.

Систематизовано принципи формування митної політики підприємства, до яких віднесено законність, інтегрованість, адаптивність, економічну доцільність, ризик-орієнтованість, комплаєнс, цифровізацію, прозорість, безперервність та стратегічну спрямованість. На відміну від існуючих підходів, запропонована система принципів орієнтована не лише на дотримання митних вимог, а й на забезпечення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Розроблено структурну модель митної політики підприємства, яка включає стратегічний, регуляторний, організаційний, ризик-орієнтований, інформаційно-аналітичний, цифровий та комплаєнс-елементи. Запропонована структура забезпечує комплексний підхід до управління митною діяльністю та створює методологічне підґрунтя для формування механізму реалізації митної політики підприємства в умовах євроінтеграції.

Визначено систему зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на формування митної політики підприємства, які охоплюють нормативно-правові, економічні, інституційні, логістичні, цифрові та ризик-орієнтовані фактори. Встановлено, що сучасні трансформації міжнародної торгівлі, розвиток цифрових технологій, впровадження NCTS та інституту АЕО суттєво змінюють підходи до організації митної діяльності підприємств.

Доведено, що митна політика підприємства повинна розглядатися як інтегрована управлінська система, спрямована на забезпечення митної безпеки, управління ризиками, цифрової трансформації митних процесів та формування конкурентних переваг у міжнародному бізнес-середовищі, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого розроблення організаційно-економічного механізму її формування та реалізації

РОЗДІЛ 2.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналітичне дослідження передумов формування митної політики підприємств

Нинішній етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими як глобальними економічними процесами, так і внутрішніми викликами, пов'язаними із повномасштабною військовою агресією, порушенням логістичних ланцюгів, трансформацією зовнішніх ринків збуту та посиленням євроінтеграційних процесів. За таких умов експортно-імпортні операції набувають особливого значення як ключовий фактор формування валютних надходжень, забезпечення макроекономічної стабільності та інтеграції України у світову економіку.

Міжнародний товарорух виступає як індикатор рівня відкритості національної економіки й важливим інструментом реалізації державної економічної політики. Динаміка зовнішньоторговельних потоків відображає структурні зміни у виробництві, конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, ступінь залежності економіки від імпорту стратегічних ресурсів та товарів критичного призначення.

За час воєнного стану експортно-імпортна діяльність України зазнала суттєвих змін, адже відбулося скорочення загальних обсягів зовнішньої торгівлі, зміна товарної та географічної структури експорту й імпорту, посилення ролі європейського напрямку співпраці, а також зростання імпортозалежності окремих секторів економіки. Вищезначене зумовлює необхідність комплексного аналізу динаміки та структурних зрушень експортно-імпортних операцій з метою виявлення основних тенденцій, проблем і перспектив їх подальшого розвитку.

Наявні наукові дослідження учених-економістів, присвячені розвитку експортно-імпортних операцій України, формують декілька взаємопов'язаних напрямів:

1. Політика регулювання зовнішньої торгівлі, питання якої розкрито у працях, які описували інституційні засади та інструментарій державної політики у сфері зовнішньої торгівлі [1; 31; 45; 80].

2. Зміни товарної структури експорту/імпорту та конкурентоспроможність [31; 65; 67; 79].

3. Географічна переорієнтація торговельних потоків у контексті євроінтеграції та зміни зовнішньоекономічних пріоритетів [24; 62; 72]. Значний внесок у цю тематику зроблено, приміром, експертами Інституту економічних досліджень та політичних консультацій і German Advisory Group. Варто відзначити кількісні оцінки альтернатив регіональної інтеграції (зокрема DCFTA), у яких аналізуються потенційні вигоди/витрати та сценарні наслідки для структури торгівлі [139]. У прикладному вимірі дослідники також продовжують розглядати результати функціонування режимів торгівлі Україна–ЄС та прояви структурних зрушень у торгівлі в рамках DCFTA, включно з дисагредованими оцінками змін у потоках [117].

4. Вплив воєнних шоків і логістичних обмежень на торгівлю та адаптаційні механізми [1; 141; 79]. Зокрема у статті [105] акцентовано, що агресія РФ (з 2014 р., з ескалацією у лютому 2022 р.) змінює зовнішню торгівлю України з точки зору географічної переорієнтації і продуктової структури, а також висвітлено регіональні аспекти переорієнтації на ринки ЄС і США.

Паралельно розвиваються прикладні роботи, які оцінюють структуру та динаміку торгівлі України з ключовими партнерами, а також дослідження експортної диверсифікації як індикатора стійкості торговельної моделі та потенціалу відновлення в умовах шоків, що є методологічно важливим для інтерпретації структурних змін.

Водночас, подальше дослідження посилюється потребою синхронізувати

такі аналітичні аспекти: оцінку динаміки показників експорту й імпорту; кількісне вимірювання структурних зрушень у товарній композиції; аналіз географічної переорієнтації та вплив митних процедур на ефективність митної політики держави і підприємств.

За умов структурних трансформацій зовнішньоторговельна діяльність України зазнає відчутних змін як у кількісних параметрах, так і у якісних характеристиках. Насамперед це проявляється у зміні товарної структури експорту й імпорту, географічних пріоритетів, а також у переформатуванні логістичних маршрутів й механізмів забезпечення міжнародної торгівлі. Для виявлення тенденцій розвитку експортно-імпортних операцій доцільно застосувати комплексний підхід, який поєднує аналіз динаміки, структурні порівняння та оцінювання географічної переорієнтації торговельних потоків. За такого підходу можна не лише визначити зміну загальних обсягів зовнішньої торгівлі, але й простежити підґрунтя структурних зрушень у товарному складі експорту й імпорту та зміни у системі зовнішньоекономічних зв'язків.

Перед аналізом експортно-імпортних операцій варто звернутись історичного екскурсу їхньої етапізації останнього десятиліття, з метою усвідомлення загальних тенденцій – табл. 2.1

Таблиця 2.1

Часові етапи розвитку експортно-імпортних операцій України (2014-2024 рр.)

Період	Основні характеристики	Вплив на експорт	Вплив на імпорт
2014–2015 Початок військової агресії РФ, анексія Криму	Геополітична нестабільність, девальвація гривні, втрата російського ринку	Різке падіння експорту (особливо металургії, машинобудування); переорієнтація на ЄС	Скорочення імпорту через зниження купівельної спроможності та падіння економіки
2016–2019 Відновлення та стабілізація	Поступове зростання економіки, імплементация Угоди про асоціацію з ЄС	Зростання аграрного та харчового експорту; нарощування торгівлі з ЄС	Збільшення імпорту інвестиційних та проміжних товарів, техніки

2020–2021 Пандемія COVID-19	Логістичні обмеження, зниження світового попиту	Зменшення промислового експорту; відносна стійкість аграрної продукції	Збільшення імпорту фармацевтики, медичних засобів; скорочення інших товарних груп
2022 Повномасштабне вторгнення РФ	Блокада портів, руйнування інфраструктури, падіння виробництва	Обвальне скорочення експорту (метали, машинобудування); часткова компенсація аграрним сектором	Різне падіння імпорту; домінування критичного імпорту (паливо, військова техніка, гуманітарна допомога)
2023–2024 Адаптація та нові торговельні маршрути	Зерновий коридор, розширення співпраці з ЄС, цифровізація	Відновлення аграрного експорту, зростання ІТ-послуг; зниження залежності від РФ та Азії	Імпорт військової, гуманітарної та відновлювальної продукції; інтеграція до внутрішнього ринку ЄС

Джерело: сформовано автором

На першому етапі такого дослідження проведемо аналіз динаміки експорту й імпорту України за 2016-2025 рр., що формує основу для подальшого уточнення чинників та наслідків трансформаційних процесів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка експортно-імпортних операцій України з урахуванням митного оформлення

Рік	Експорт, млн дол. США	Імпорт товарів, млн дол. США	Співвідношення експорту до імпорту, %	Кількість митних декларацій ЄАД (тис.шт)	Сальдо ЗЕД, млн дол. США
2025	54265	111045	0,49	7911	-56780
2024	56639	95415	0,59	7501,5	-38776
2023	51 616	89 272	0,58	7018,8	-37656
2022	57 793	84 180	0,69	7032,6	-26387
2021	82 012	86 258	0,95	10165,8	-4246
2020	61147	64 544	0,95	8778,6	-3397
2019	63 556	76 067	0,84	8948,8	-12511
2018	59 177	70 555	0,84	7700,1	-11378
2017	53 944	62 688	0,86	6918,7	-8744
2016	46 008	52 461	0,88	5939,8	-6453

Джерело: складено автором за даними: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>

На основі даних, представлених у табл. 2.2 можна зробити висновок, що у 2016-2021 рр. зовнішня торгівля України характеризувалася відносною

збалансованістю, про що свідчить високий коефіцієнт покриття імпорту експортом (0,84–0,95) та помірне від’ємне сальдо ЗЕД. У той же час, починаючи з 2022 р., спостерігається різке погіршення торговельного балансу, що зумовлено скороченням експортного потенціалу при зростаючій імпортній залежності, насамперед критичних товарів.

Маємо думку, що одночасне зменшення кількості митних декларацій ЄАД у 2022–2024 рр. за умов зростання обсягів імпорту свідчить про укрупнення партій товарів та адаптацію підприємств до логістичних і митних обмежень (рис. 2.1).

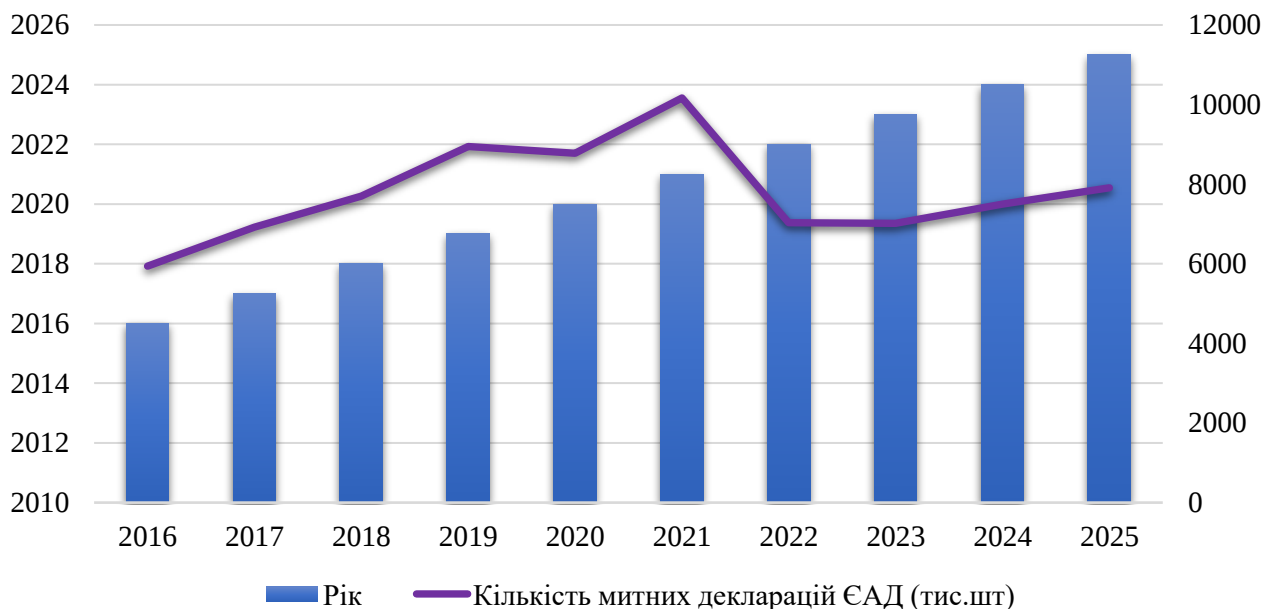


Рис. 2.1. Динаміка митних декларацій ЄАД у 2016–2025 рр.

Джерело: складено автором за даними: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>

У 2025 р. поглиблення від’ємного сальдо ЗЕД при найнижчому за період співвідношенні експорту до імпорту (0,49) може вказувати на системні структурні дисбаланси зовнішньої торгівлі. Загалом динаміка показників підтверджує посилення ролі митної та торговельної політики підприємств як інструменту позитивного впливу на макроекономічні ризики у зовнішньоекономічній діяльності.

На рис. 2.2. подано динаміку структурних зрушень експорту та імпорту товарів і послуг в Україні за 2016–2025 рр., яка унаочнює зроблені висновки щодо

погіршення торговельного балансу.

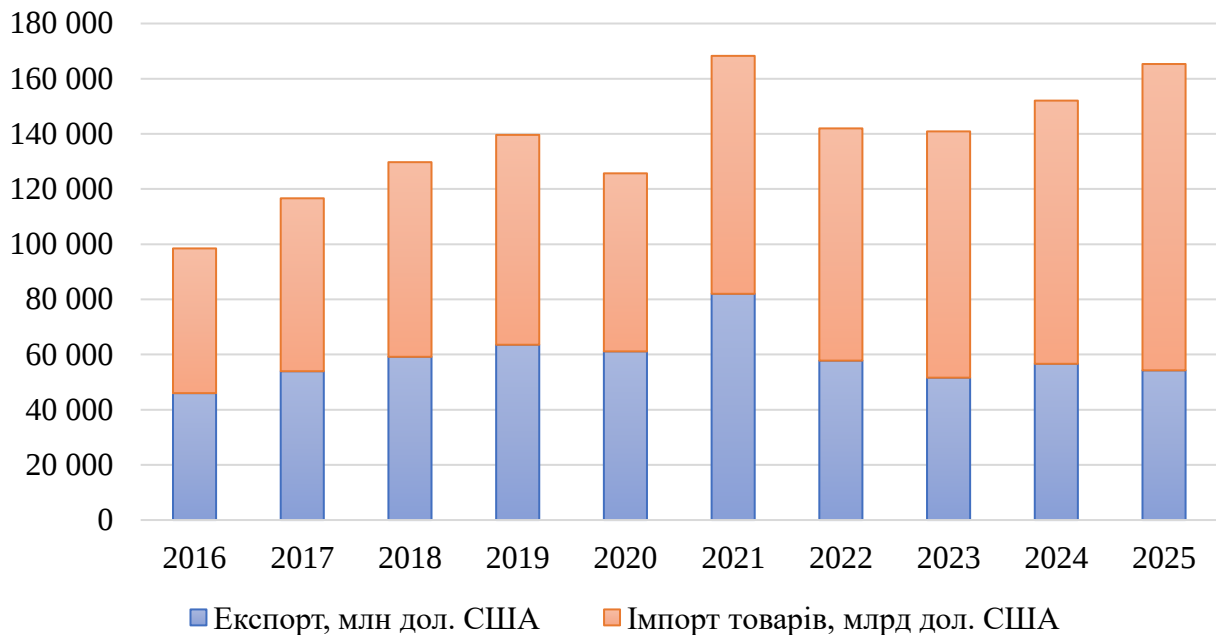


Рис. 2.2. Структура експорту та імпорту товарів і послуг за 2016-2025 рр. в Україні

Джерело: сформовано автором за даними: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>

Для поглиблення аналізу зовнішньоекономічної діяльності, окрім традиційних, у наявних наукових доробках [1; 73; 79; 117; 141], показників динаміки експорту, імпорту та торговельного балансу, пропонується використати систему похідних аналітичних індикаторів, які дозволяють оцінити навантаження щодо митного оформлення та рівень збалансованості зовнішньої торгівлі. У вітчизняній літературі [24; 31; 67] схожі показники досліджувались у межах ширших напрямів: зовнішньоекономічна діяльність, торговельний баланс, митна справа, економічна безпека, що стало контекстним підґрунтям та сформуло наукову основу для утворення похідних індикаторів.

Показники, які характеризують зовнішньоекономічну діяльність та розвиток міжнародної економіки, досліджувались низкою вчених [1; 45; 67; 72], а саме: торговельний баланс, експортно-імпортової структури, впливу ЗЕД на економічну безпеку, баланс зовнішньої торгівлі як фактор розвитку та ризиків,

1 макроекономічні показники, співвідношення експортно-імпортних потоків. З боку економічної безпеки та структурних дисбалансів ЗЕД аналізували В. Лопатовський [65 **Ошибка! Источник ссылки не найден.**], Л. Малярець [134] та інші [1; 24], проводячи аналіз, зовнішньоекономічних дисбалансів та структурні деформації зовнішньої торгівлі. Щодо навантаження митних процедур і митної статистики, то питанням аналізу кількісних параметрів митного оформлення приділяв увагу П. Пашко [141] статистичні показники митної діяльності оцінював, зокрема, Н. Осадча [80 **Ошибка! Источник ссылки не найден.**] досліджувала індикатори навантаження на митну систему.

Отже, праці українських учених у сфері зовнішньоекономічної діяльності та митної справи, в яких обґрунтовано використання абсолютних і відносних показників оцінювання експортно-імпортних потоків та митного адміністрування, стали теоретико-методологічною основою визначення показників ефективності ЗЕД. У розвитку підходів митно-статистичного аналізу, визначимо похідні індикатори від усталених показників (експорт, імпорт, кількість декларацій) – табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Похідні індикатори оцінки ефективності ЗЕД

Похідні показники	Формула розрахунку	Інтерпретація значень
Експорт/ імпорт на 1 митну декларацію	Обсяг експорту/ імпорту (грош.од) / кількість митних декларацій	Зростання значення показника експорту (імпорту) на 1 митну декларацію свідчить про укрупнення середнього розміру зовнішньоторговельних партій. Зниження значення показника може відображати зростання транзакційних витрат і потребу у більш частому декларуванні, або зміну структури торгівлі в бік товарів із меншою середньою вартістю або меншою партійністю постачань.
Індекс збалансованості ЗЕД	$I_{36} = E + I / E - I$	$I_{36} \rightarrow 1$ - домінує експорт (профіцит) $I_{36} \rightarrow -1$ - домінує імпорт (дефіцит) $I_{36} \approx 0$ - баланс експорту та імпорту (збалансована ЗЕД)
Коефіцієнт покриття імпорту експортом	$K_{\text{покp}} = E / I$	$K_{\text{покp}} > 1$ - експорт перевищує імпорт - формується позитивне сальдо зовнішньої торгівлі; - зовнішньоторговельна діяльність є більш збалансованою та стійкою. $K_{\text{покp}} = 1$ - експорт дорівнює імпорту - зовнішня торгівля повністю збалансована - сальдо = 0

		$K_{\text{покp}} < 1$ - імпорт перевищує експорт - формується від'ємне сальдо; - економіка має залежність від імпорту (особливо, якщо тенденція стабільна).
--	--	---

Джерело: сформовано автором

У табл. 2.3 представлено два показники, які є загальновизнаними, проте достатньою мірою значущими для аналітичних висновків щодо ефективності ЗЕД – індекс збалансованості ЗЕД і коефіцієнт покриття імпорту експортом.

Показник середньої вартості зовнішньоторговельної операції, за змістом відповідає міжнародно вживаним метрикам «average value per (import/export) declaration / entry», які використовуються у дослідженнях з оцінювання митних процедур та торговельних потоків (Всесвітня митна організація, СОТ, звіт Світового банку тощо). Даний показник адаптовано як міжнародно вживаний на базі українських даних та у контексті макроаналізу. Показник експорту (імпорту) на 1 митну декларацію відображає середній обсяг зовнішньоторговельної операції, оформленої у митному режимі експорту або імпорту, та характеризує інтенсивність і масштабність зовнішньоекономічної діяльності у розрахунку на одну оформлену митну транзакцію.

Розрахований показник є не прямим індикатором ефективності, а більш точно вказує на структурні й організаційні особливості митного оформлення та масштаб зовнішньоторговельних транзакцій. Інтерпретація числового значення показника потребує врахування змін у товарній структурі експорту/імпорту, умовах логістики, а також можливих трансформацій у процедурі декларування. Показник «експорт/імпорт на 1 митну декларацію» доцільно розглядати як індикатор концентрації та середнього масштабу зовнішньоторговельних операцій, що дозволяє оцінити не лише кількісну динаміку ЗЕД, але й якісні зміни у характері торговельних транзакцій в умовах структурних і геоекономічних трансформацій [32].

Похідні показники, описані у табл. 2.4, розраховано на основі даних табл. 2.2.

Таблиця 2.4

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності України за 2016-2025 рр.

Рік	Експорт на 1 митну декларацію	Імпорт на 1 митну декларацію	Коефіцієнт покриття імпорту експортом	Індекс збалансованості ЗЕД
2025	6,86	14,04	0,49	-0,34
2024	7,55	12,72	0,59	-0,26
2023	7,35	12,72	0,58	-0,27
2022	8,22	11,97	0,69	-0,19
2021	8,07	8,49	0,95	-0,03
2020	6,97	7,35	0,95	-0,03
2019	7,1	8,5	0,84	-0,09
2018	7,69	9,16	0,84	-0,09
2017	7,8	9,06	0,86	-0,07
2016	7,75	8,83	0,88	-0,07

Джерело: розраховано автором

Значення розрахованих похідних індикаторів у табл. 2.4 підтверджують структурну незбалансованість зовнішньої торгівлі України протягом усього досліджуваного періоду. Негативне значення індексу збалансованості ЗЕД свідчить про перманентно наявний дефіцит торговельного балансу, який у післявоєнні роки посилюється за рахунок імпортозалежності економіки. Разом із цим, динаміка показників «на 1 митну декларацію» з макроекономічної позиції, вказує й на інституційні зміни у митному середовищі, до прикладу, укрупнення партій товарів, концентрацію потоків та адаптацію суб'єктів ЗЕД до нових логістичних і регуляторних умов [32].

Зростання середнього обсягу імпорту на одну митну декларацію за одночасного скорочення їх кількості в окремі роки в мікроекономічному контексті, може свідчити про підвищення ролі митного планування підприємств – учасників ЗЕД, прагнення бізнесу мінімізувати трансакційні витрати, пов'язані з митним оформленням та реакцію підприємств на ризики затримок і фіскальний тиск. Утім, така тенденція може мати вплив на посилення регуляторних ризиків, оскільки концентрація товарних потоків підвищує вразливість підприємств до

змін митних ставок, нетарифних обмежень і процедур контролю.

Важливим індикатором структурних трансформацій зовнішньоекономічної діяльності є різниця між середньою митною вартістю імпорتنих та експортних операцій у розрахунку на одну митну декларацію [32]. Зростання наявного розриву свідчить про посилення імпортозалежності економіки та погіршення збалансованості зовнішньої торгівлі. Для візуалізації визначених тенденцій побудовано діаграму розриву між експортом та імпортом на одну митну декларацію за 2016–2025 рр. (рис. 2.3), яка дозволяє оцінити динаміку зовнішньоторговельного дисбалансу та визначити періоди його найбільшого загострення.

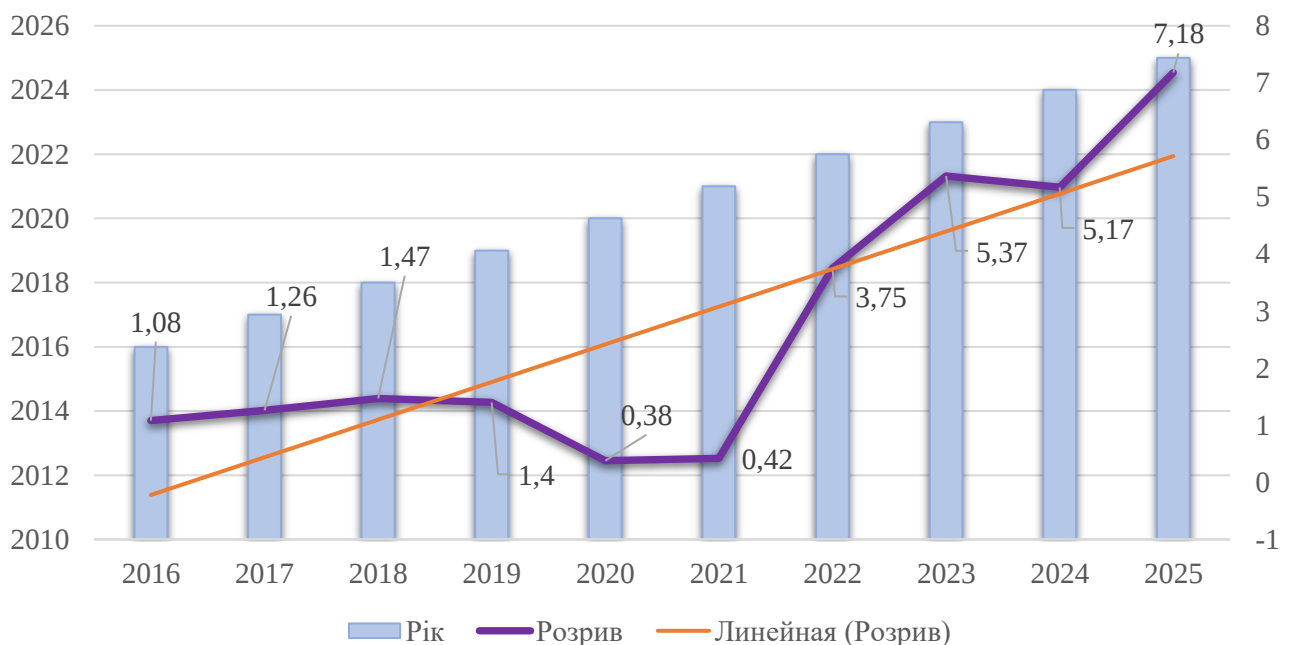


Рис. 2.3 Діаграма розриву між експортом та імпортом на одну митну декларацію за 2016-2025 рр

Джерело: складено автором

На рис. 2.3 спостерігаємо, що протягом 2016-2025 рр. відбулося зростання розриву між середньою вартістю імпорتنих та експортних операцій, що супроводжувалося погіршенням коефіцієнта покриття імпорту експортом з 0,88 до 0,49 та зниженням індексу збалансованості ЗЕД з $-0,07$ до $-0,34$. Це свідчить

про посилення структурної незбалансованості зовнішньої торгівлі та актуалізує необхідність удосконалення механізмів митної політики, спрямованих на підтримку експорту та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

У економічній системі підприємств – суб'єктів ЗЕД, проаналізовані індикатори доцільно використовувати за такими напрямками: показники експорту та імпорту на 1 декларацію можуть бути використані для оцінки ефективності митного оформлення, коефіцієнт покриття імпорту експортом можна використати для оцінки митно-фінансової стійкості бізнес-моделі, а індекс збалансованості ЗЕД для оцінки залежності підприємства від імпортних поставок і валютних ризиків. Використання похідних індикаторів поглибить аналіз ЗЕД поза традиційними обсягами експорту й імпорту, розширить можливість поєднання макро- і мікроаналізу та дозволить сформувати аналітичну базу для оцінки митної ефективності. Вони є не лише аналітичним інструментом макрорівня, а й важливим елементом мікроекономічної митної стратегії підприємств, що дозволяє поєднати митне регулювання, фінансову стійкість і зовнішньоекономічну конкурентоспроможність [32].

У той же час, ми враховуємо, що похідні індикатори не достатньою мірою відображують якісні характеристики товарних потоків, а агреговані дані не дозволяють повністю відобразити галузеві особливості. На сьогодні, аналіз практики діяльності таких підприємств показує, що митна політика підприємств часто не є стратегічною, й не інтегрується у систему фінансового та стратегічного управління, тому такі показники можуть виявитись не інформативними у достатній мірі [32].

Адаптовані під українські реалії показники експорту / імпорту на 1 декларацію, можна використати для визначення впливу воєнного стану на кількість оформлених декларацій, проте варто акцентувати й на терміні їх оформлення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Середній час оформлення митних декларацій за 2020-2025 рр., хв

Період	Експорт	Імпорт	Транзит
2020 (листопад)	49	392	32
2021 (вересень)	51	104	31
2022 (липень)	49	181	37
2023 (вересень)	51	95	38
2024 (вересень)	66	89	40
2025 (вересень)	42	80	29
ТР 2025 до 2020, %	85,71	20,41	90,63

Джерело: складено автором за даними: <https://surl.li/yrifog>

Дані таблиці свідчать про суттєве підвищення ефективності митного адміністрування у 2020–2025 рр., насамперед в частині імпорتنих операцій, де середній час оформлення скоротився майже у п'ять разів. Найбільш проблемним періодом був 2020 рік, коли імпордне оформлення характеризувалося надмірними часовими витратами, що створювало додаткові транзакційні витрати для бізнесу. Починаючи з 2022 р., простежується стабілізація та поступове вирівнювання часу митного оформлення за всіма напрямками переміщення товарів (рис. 2.6).

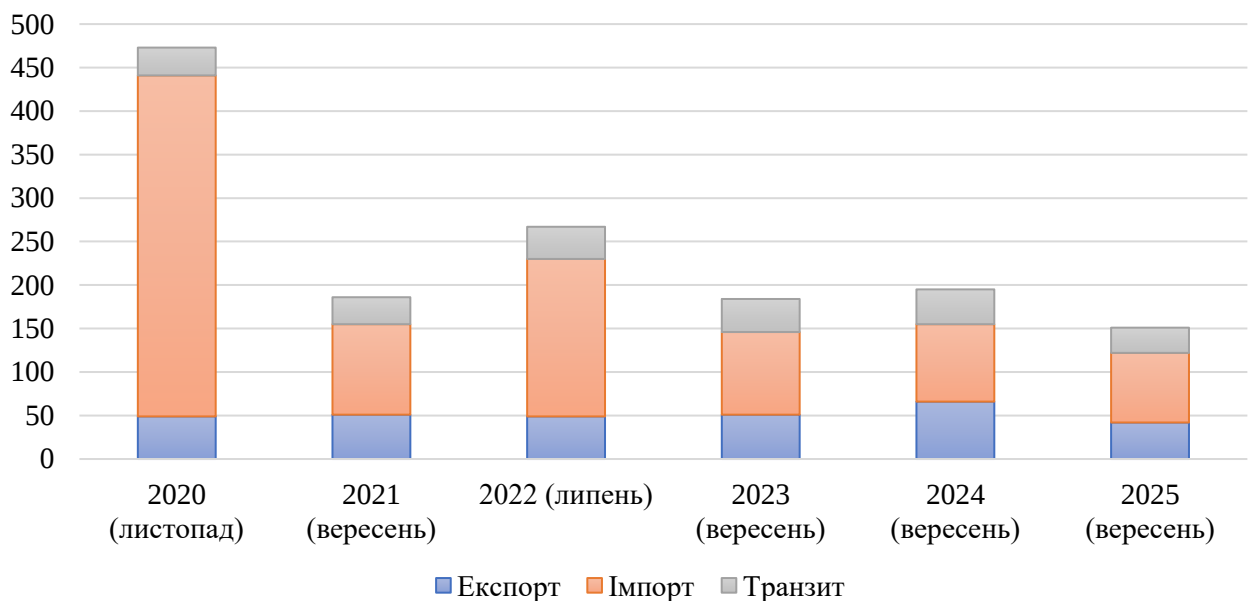


Рис. 2.6. Середній час оформлення митних декларацій в режимах : експорт, імпорт, транзит за 2020-2025 рр.

Джерело: сформовано автором за даними: <https://surl.li/yrifog>

Використаний аналітичний підхід, за якого поєднано аналіз зовнішньої торгівлі з показниками митного адміністрування, дозволяє оцінити не лише обсяги ЗЕД, а й інституційну ефективність митної системи України.

Відтак, можемо очікувати відповідний вплив на митну політику підприємств:

1. Посилення контролю імпорту

- оскільки імпорт стабільно перевищує експорт, митні органи можуть застосовувати захисні заходи (мита, квоти, нетарифні бар'єри) для підтримки вітчизняних виробників;
- підприємствам варто враховувати можливість підвищення митних платежів на імпортні товари.

2. Стимулювання експорту

- уряд і ДМСУ можуть впроваджувати спрощені митні процедури для експортерів, електронне декларування, зниження адміністративного навантаження;
- для підприємств це передбачає можливості виходу на зовнішні ринки, але й підвищення вимог до прозорості та звітності;
- фінансові інструменти – з огляду на дефіцит торгового балансу, можуть активніше використовуватися митні гарантії, відстрочки платежів, митні склади, що впливає на грошові потоки підприємств;
- євроінтеграційний напрям – у контексті угод із ЄС митна політика буде орієнтуватися на гармонізацію процедур і стандартів, що для підприємств означає посилення контролю якості продукції, сертифікацію та дотримання технічних регламентів.

Отже, для імпортозалежних підприємств: зростають ризики, пов'язані з митними бар'єрами та коливанням валютного курсу, а експортери можуть отримати нові можливості завдяки дерегуляції, однак конкуренція на міжнародних ринках зростає. Одночасно, державна митна політика має балансувати між захистом внутрішнього ринку та підтримкою експортерів, щоб

скоротити хронічний дефіцит торгового балансу [32].

На основі зазначеного, у табл. 2.6 запропоновано ймовірні прогнозні сценарії митної політики для підприємств (2025–2027 рр.) з урахуванням даних про динаміку експорту та імпорту.

Таблиця 2.6

Сценарні наслідки трансформації митної політики України для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

Сценарій	Для експортерів	Для імпортерів	Наслідки для підприємств
Оптимістичний	- Спрощення митних процедур (єдиний електронний кабінет, автоматичне оформлення). - Зниження митних зборів на продукцію з високою доданою вартістю. - Розширення доступу до ринків ЄС та партнерів.	- Помірні ставки ввізного мита. - Преференції на обладнання для відновлення та інновацій. - Зменшення перевірок для критичного імпорту (енергоресурси, обладнання).	- Експортери швидше виходять на зовнішні ринки. - Імпортери знижують витрати на логістику й митне оформлення. - Поліпшення торгового балансу.
Реалістичний	- Часткове спрощення процедур (переважно для ЄС). - Пільги для агропродукції, ІТ, машинобудування. - Зростання вимог до сертифікації.	- Збереження середнього рівня митних ставок. - Нетарифні бар'єри (квоти, технічні регламенти). - Посилення валютного контролю.	- Експортери отримують переваги лише в окремих секторах. - Імпорт дорожчає через бюрократію та регламенти. - Дефіцит торгового балансу зберігається.
Песимістичний	- Посилення контролю (перевірки, затримки вантажів). - Введення нових мит і зборів для наповнення бюджету. - Ускладнення доступу до ринків через санкційні чи політичні обмеження.	- Різке зростання митних ставок. - Нові податки та акцизи на імпорт. - Обмеження на імпорт не критичних товарів.	- Зростання витрат бізнесу. - Зниження конкурентоспроможності українських підприємств. - Збільшення тіньового імпорту та корупційних ризиків.

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного аналізу експортно-імпортних операцій засвідчили, що упродовж 2016–2025 рр. їх структура характеризувалася відносною збалансованістю, що підтверджувалося високими значеннями

коефіцієнта покриття імпорту експортом та помірним від'ємним сальдо ЗЕД. Починаючи з 2022 р., зафіксовано різке погіршення торговельного балансу, що зумовлено скороченням експортного потенціалу та зростанням імпортозалежності економіки, насамперед за критичними товарними позиціями. Розраховані похідні індикатори підтверджують перманентну структурну незбалансованість зовнішньої торгівлі України, яка посилюється в умовах воєнної економіки та геоекономічної переорієнтації. Негативні значення індексу збалансованості ЗЕД та зниження коефіцієнта покриття імпорту експортом свідчать про поглиблення дефіциту зовнішньої торгівлі та зростання валютних і макроекономічних ризиків. Динаміка показників експорту/імпорту на 1 митну декларацію вказує на укрупнення партій, концентрацію зовнішньоторговельних потоків і адаптацію бізнесу до логістичних та регуляторних обмежень [32].. Встановлено позитивні інституційні зміни у митному середовищі, що проявляються у суттєвому скороченні середнього часу оформлення митних декларацій, особливо у режимі імпорту.

2.2 Організаційно-економічний механізм формування митної політики підприємства

Сучасні концептуальні підходи до формування митної політики підприємств характеризуються поступовим переходом від традиційного розуміння митної діяльності як сукупності процедур митного оформлення до її сприйняття як інтегрованої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. У сучасних умовах митна політика підприємства формується на засадах поєднання ризик-орієнтованого управління, митного комплаєнсу, цифровізації бізнес-процесів, використання механізмів авторизованого економічного оператора (АЕО), інформаційно-аналітичного забезпечення, логістичної інтеграції та адаптації до вимог міжнародного торговельного

середовища.

Провідні компанії – суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, дедалі частіше відмовляються від реактивної моделі митного адміністрування, орієнтованої виключно на виконання регуляторних вимог, та впроваджують проактивні моделі митної політики, які передбачають прогнозування митних ризиків, використання цифрових інструментів контролю, інтеграцію митних процесів у систему корпоративного управління та розвиток партнерських відносин із митними органами. У таких умовах митна політика стає не лише інструментом забезпечення відповідності законодавству, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації трансакційних витрат та забезпечення стійкості міжнародних ланцюгів постачання.

Ключовими принципами сучасної митної політики підприємства виступають адаптивність до регуляторних змін, цифрова інтегрованість, прозорість митних процесів, ризик-орієнтованість, комплаєнс, інформаційна узгодженість та стратегічна спрямованість. Саме здатність підприємства поєднувати зазначені підходи, своєчасно реагувати на зміни митного середовища та інтегрувати митні рішення у загальну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю визначає рівень ефективності його митної політики та конкурентні переваги на міжнародних ринках.

У науковому аспекті відмінності між інструментами формування митної політики підприємств у ЄС та Україні полягають не стільки у їхній сутності, скільки у рівні інституційної зрілості, цифровізації та ступені інтеграції в єдиний митний простір. Інструменти, характерні для ЄС, відображають перехід до:

- довірчо-комплаєнсної моделі регулювання;
- пост-аудиту замість попереднього контролю;
- глибокої цифрової інтеграції митних процедур.

Водночас інструменти, спільні для ЄС та України, формують базову архітектуру митної політики підприємства, проте в Україні вони реалізуються в

умовах вищої регуляторної невизначеності, значного рівня митних ризиків та не достатньої інтеграції інформаційних систем. Така асиметрія є підґрунтям для обґрунтування адаптації інструментів ЄС у митну політику українських підприємств та формування інтегрованої моделі митної політики за умов євроінтеграції. Відмінні та спільні характеристики інструментів формування митної політики підприємства в ЄС та Україні подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика інструментів формування митної політики підприємства в ЄС та Україні

Група інструментів	Інструмент	Концепція реалізації в ЄС	Впровадження в Україні	Передумова впровадження в Україні
Специфічні для ЄС	Авторизований економічний оператор (АЕО)	Повноцінна система спрощень, взаємне визнання між країнами	Впроваджено частково, обмежена практика	Інституційна асиметрія, потреба розширення
	Централізоване митне оформлення	Діє в межах єдиного митного простору ЄС	Відсутнє	Переважа інтегрованого ринку ЄС
	Самодекларування	Широко застосовується, базується на довірі	Частково реалізовано	Перехід до комплаєнс-моделі
	Інтегровані цифрові системи	Повна цифровізація митних процедур	Часткова імплементація (NCTS)	Різний рівень цифрової зрілості
	Пост-аудит митних операцій	Основний інструмент контролю	Розвивається, але менш ефективний	Зміщення акценту з контролю на аналітику
Спільні для ЄС і України	Митний комплаєнс	Стратегічний інструмент управління	Частіше операційний інструмент	Різний рівень управлінської інтеграції
	Управління митною вартістю	Прозора практика, мінімум спорів	Високий рівень коригувань	Ризикова зона для підприємств
	Класифікація товарів	Високий рівень правової визначеності	Наявні спірні ситуації	Вплив на фіскальні ризики
	Управління митними ризиками	Ризико-орієнтований підхід	Змішаний підхід	Недостатня аналітична глибина

	Використання митних режимів	Гнучке застосування	Аналогічний інструментарій	Різниця в ефективності
	Логістичні інструменти	Інтеграція в європейські ланцюги	Активно застосовуються	Залежність від інфраструктури
	Інформаційно-аналітичні системи	Високий рівень цифровізації	Часткова цифровізація	Обмеження в інтеграції даних

Джерело: сформовано автором

Порівняльний аналіз свідчить, що інструменти формування митної політики підприємства в Україні та ЄС є концептуально подібними, проте відрізняються рівнем інституційної зрілості, цифровізації та інтегрованості у митне середовище. Інструменти, характерні для ЄС, відображають перехід до комплаєнс-орієнтованої моделі регулювання та цифрової трансформації митних процесів. Натомість в Україні актуальним є завдання адаптації цих інструментів, що створює підґрунтя для підвищення ефективності митної політики підприємств у контексті євроінтеграції.

Організаційно-економічна архітектура формування митної політики підприємства доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, яка забезпечує узгодження митних рішень із внутрішніми бізнес-процесами підприємства та зовнішніми вимогами митного середовища (рис. 2.7).

Організаційна складова визначає систему відповідальності та взаємодії між підрозділами підприємства і зовнішніми учасниками митного супроводу.

Вважаємо за необхідне передбачити складовою митної політики підприємства – формування партнерських відносин із митними органами, які в умовах євроінтеграції поступово трансформуються від адміністративно-контрольної моделі взаємодії до моделі співробітництва, заснованої на принципах довіри, прозорості, комплаєнсу та обміну інформацією (Додаток В). Такий підхід відповідає положенням Рамкових стандартів безпеки та сприяння світовій торгівлі Всесвітньої митної, відповідно до яких ефективність митного контролю досягається не лише шляхом перевірок і санкцій, а й через розвиток довгострокового партнерства між митними адміністраціями та добросовісними

суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

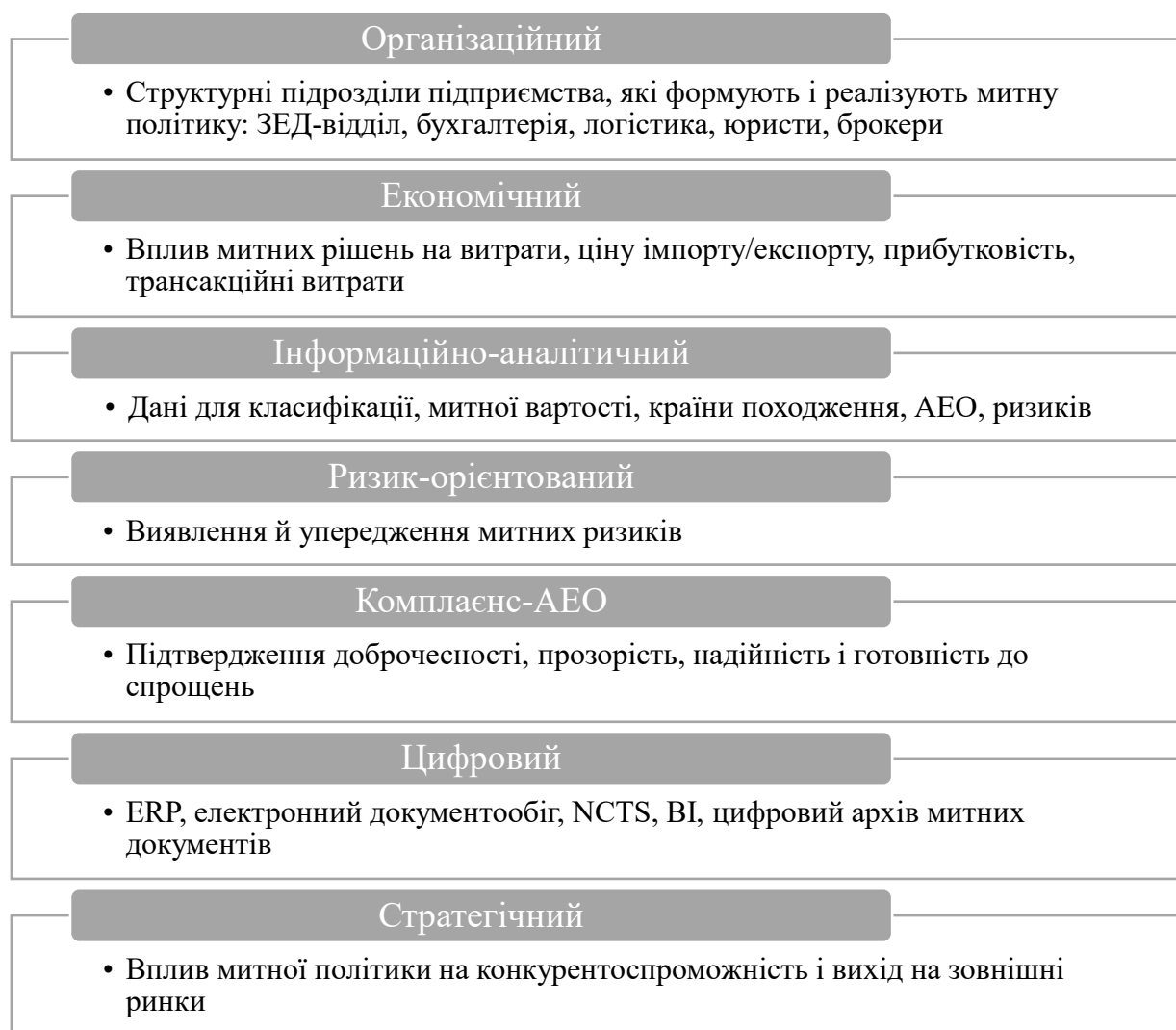


Рис. 2.7. Організаційно-економічна архітектура формування митної політики підприємств

Джерело: сформовано автором

У межах організаційно-економічного механізму формування митної політики підприємства партнерські відносини доцільно розглядати як окремий вид взаємодії, який охоплює систему процедур, інформаційних потоків та координаційних механізмів, спрямованих на забезпечення передбачуваності митних процесів, підвищення рівня митного комплаєнсу та скорочення трансакційних витрат. Питання такого партнерства розглядалось Всесвітньою організацією торгівлі, у Європейському союзі, ученими (Додаток Д), проте

підхід, за якого умови та процедури партнерства констатуються в митній політиці підприємства не досліджувався.

Одним із практичних інструментів такої взаємодії варто розглядати побудову матриць відповідальності та комунікації між підприємством і митними органами, які визначають відповідальних осіб, перелік документів, терміни подання інформації, процедури погодження спірних питань та порядок реагування на виявлені ризики або невідповідності (табл. 2.7, рис. 2.4, Додат. Д).

Таблиця 2.7

Тривимірний контур матриці партнерської взаємодії підприємства з митними органами в системі формування митної політики

Учасники	Процеси	Результати
Підприємство	Інформаційний обмін	Скорочення часу оформлення
Митний орган	Комплаєнс	Зниження ризиків
Брокер	Управління ризиками	Менше коригувань митної вартості
Логістичний оператор	Цифрова взаємодія	Прозорість ланцюга постачання
Сертифікаційні органи	АЕО	Отримання митних спрощень

Джерело: сформовано автором

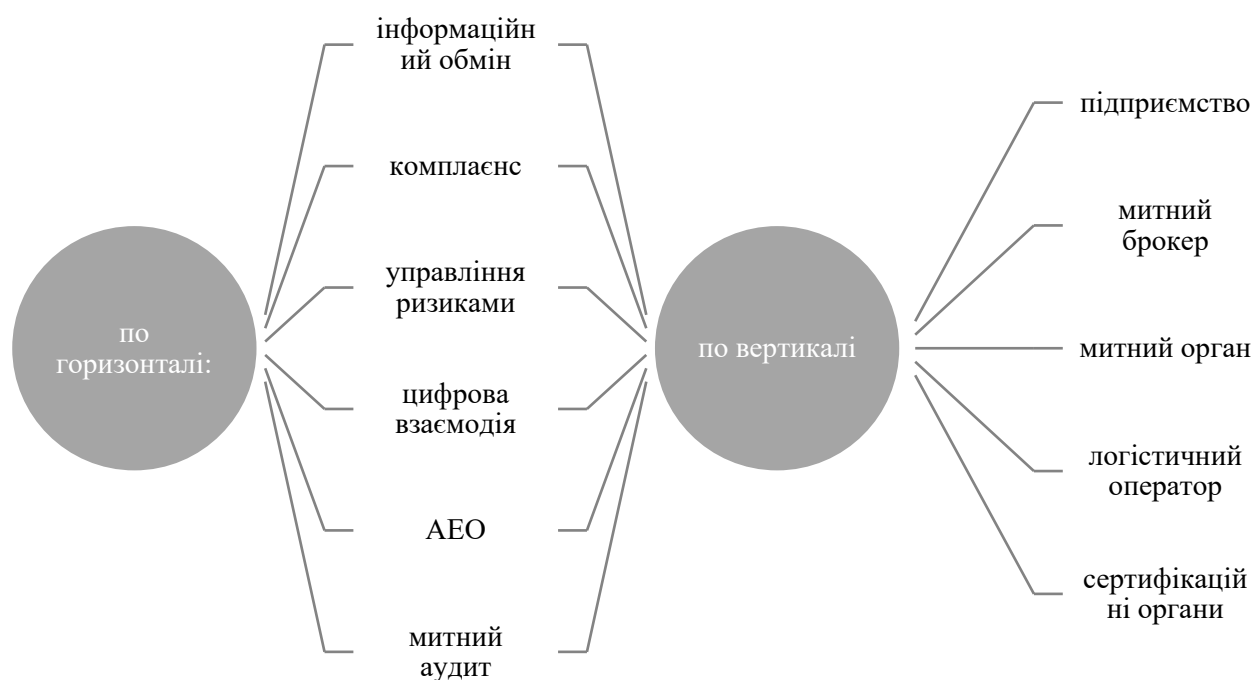


Рис. 2.7. Модель матриці партнерської взаємодії суб'єкта ЗЕД і митного органу
Джерело: сформовано автором

Запропонована тривимірна матриця відповідає концепції організаційно-економічного механізму формування митної політики підприємства й демонструє, що митна політика підприємства реалізується не ізольовано, а через мережу взаємодії з учасниками міжнародного ланцюга постачання.

Елементом організаційного механізму є організаційна структура митної діяльності підприємства за однією із моделей (рис. 2.8) і координацію й розподіл відповідальності щодо виконання митних операцій.

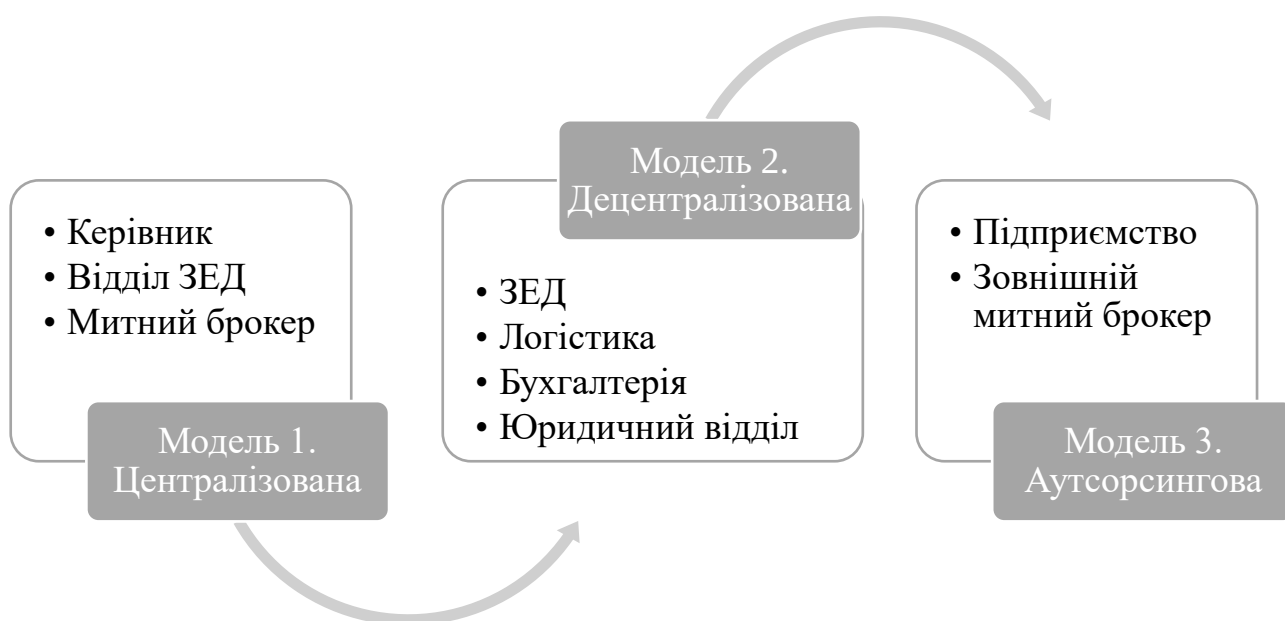


Рис. 2.8. Організаційні структури митної діяльності підприємств

Джерело: сформовано автором

Важливим елементом партнерської моделі є узгодження внутрішньої нормативної документації підприємства з вимогами митного законодавства та міжнародних стандартів через формування регламентної підсистеми. Доцільно розробляти внутрішні регламенти, зокрема: положення про митну політику, класифікації товарів УКТ ЗЕД, визначати алгоритми процедур визначення митної вартості, політики управління митними ризиками, порядку ведення архівів митних документів, політика внутрішнього митного аудиту та процедур комплаєнс-контролю, політика АЕО.

Наявність таких документів забезпечує стандартизацію митних процесів й

створює доказову базу для підтвердження надійності підприємства перед митними органами під час проходження процедур контролю або отримання статусу авторизованого економічного оператора.

Подальший розвиток партнерських відносин значною мірою пов'язаний із цифровізацією митного адміністрування. Використання електронного декларування, системи NCTS, електронного документообігу, цифрових архівів, інтегрованих ERP-систем та аналітичних платформ забезпечує безперервний обмін інформацією між підприємством і митними органами, підвищує якість даних та скорочує час виконання митних процедур. Цифрові інструменти створюють умови для переходу до проактивної моделі митного контролю, коли значна частина ризиків виявляється ще до моменту подання митної декларації.

У сучасних умовах партнерська модель взаємодії трансформується з допоміжного інструменту митного адміністрування у важливий фактор конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках, сприяючи підвищенню рівня довіри між сторонами, зменшенню кількості митних спорів, прискоренню митного оформлення, ефективнішому використанню митних спрощень.

Новою складовою організаційно-економічного механізму формування митної політики підприємства пропонується компетентнісне забезпечення персоналу, яке визначає його здатність ефективно реалізовувати митні процедури, забезпечувати відповідність нормативним вимогам та адаптуватися до змін зовнішнього регуляторного середовища. На відміну від традиційного підходу, за якого митна діяльність асоціюється переважно з підготовкою митних декларацій та взаємодією з митними брокерами, сучасна митна політика потребує залучення фахівців різних функціональних напрямів, здатних забезпечити комплексне управління митними процесами (табл. 2.8).

Особливої актуальності компетентнісна складова набуває в умовах впровадження інституту авторизованого економічного оператора (АЕО) та функціонування Нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS).

Таблиця 2.8

Митні компетенції працівників підприємства

Група компетенцій	Предметна сфера
Нормативно-правові	митне законодавство України та ЄС, АЕО, NCTS
Аналітичні	УКТ ЗЕД, митна вартість, походження, ризики
Цифрові	ERP, NCTS, електронне декларування, ВІ
Комплаєнс-компетенції	внутрішній контроль, аудит, АЕО
Координаційні	управління даними, міжфункціональна взаємодія, комунікація з митницею

Джерело: сформовано автором

Відповідність критеріям АЕО передбачає не лише дотримання вимог митного законодавства, а й наявність ефективної системи внутрішнього контролю, управління ризиками, безпеки ланцюгів постачання, належного ведення обліку та забезпечення прозорості інформації. Відповідно, персонал підприємства повинен володіти компетенціями у сфері митного комплаєнсу, міжнародної логістики, управління ризиками, фінансового контролю, документального забезпечення зовнішньоекономічної діяльності та цифрових технологій.

Відповідно до вимог складання Анкети самооцінювання підприємства, складність підготовки до отримання статусу АЕО полягає у необхідності консолідації значного масиву інформації, яка формується різними структурними підрозділами підприємства. Для заповнення Анкети самооцінювання та підтвердження відповідності критеріям авторизації необхідно забезпечити узгодження даних бухгалтерського обліку, логістичних процесів, зовнішньоекономічних контрактів, систем безпеки, внутрішніх регламентів та процедур управління ризиками. Отже, ключового значення набуває забезпечення положеннями митної політики передбачити синергію професійної підготовки окремих фахівців та їхньої здатності координувати міжфункціональну взаємодію, організовувати обмін інформацією між підрозділами та забезпечувати цілісність інформаційного середовища підприємства.

Ефективне використання NCTS вимагає від працівників розуміння процедур спільного транзиту, правил оформлення транзитних декларацій, механізмів управління гарантіями, електронного документообігу та цифрового контролю переміщення товарів. Компетентнісна складова митної політики визначає готовність до використання сучасних митних інструментів та інтеграції до європейської системи митного адміністрування.

Економічна складова митної політики підприємства має забезпечити проєкцію та інтерпретацію впливу митних рішень на витрати, прибутковість, трансакційні витрати та фінансову результативність зовнішньоекономічних операцій (рис. 2.9).

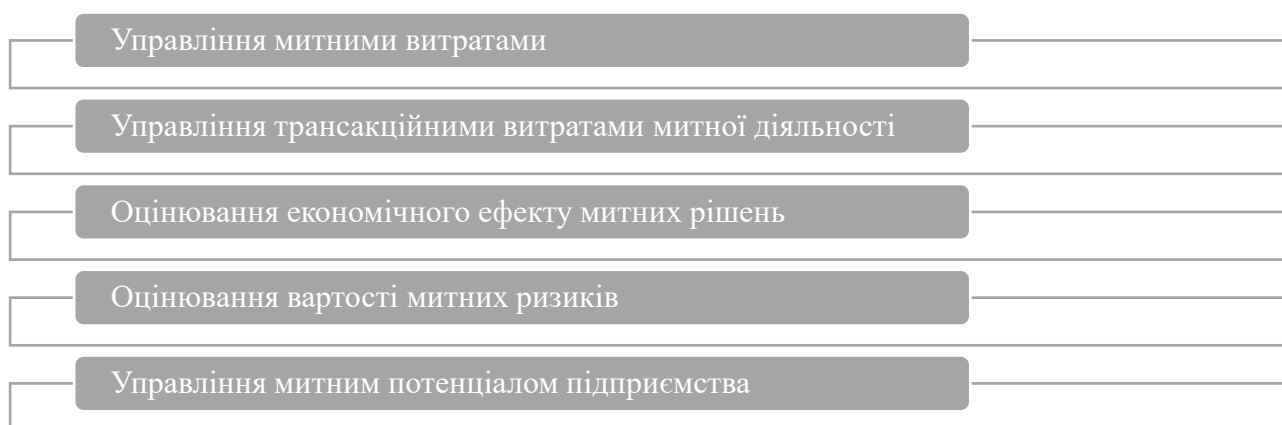


Рис. 2.9. Складові економічного блоку митної політики підприємств

Джерело: сформовано автором

Традиційно, з огляду на нормативні положення бухгалтерського обліку та класичні класифікації економічної думки, витрати підприємства розглядають за статтями та елементами. Витрати, пов'язані із здійсненням митних операцій на підприємстві в економічній літературі розглядають фрагментарно як витрати зовнішньоекономічної діяльності, експортні витрати, трансакційні і маркетингові витрати ЗЕД тощо. Пропонуємо витрати, пов'язані із здійсненням митних операцій підприємства структурувати, як подано на рис. 2.10 та використовувати термін митні витрати ЗЕД.



Рис. 2.10 Структура митних витрат ЗЕД підприємства
Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки та структури сукупної вартості митних витрат ЗЕД ТОВ «Укртрансгент» за 2021-2025 рр (Додаток Е, рис. 2.11), свідчить про суттєву трансформацію економічної складової митної політики.

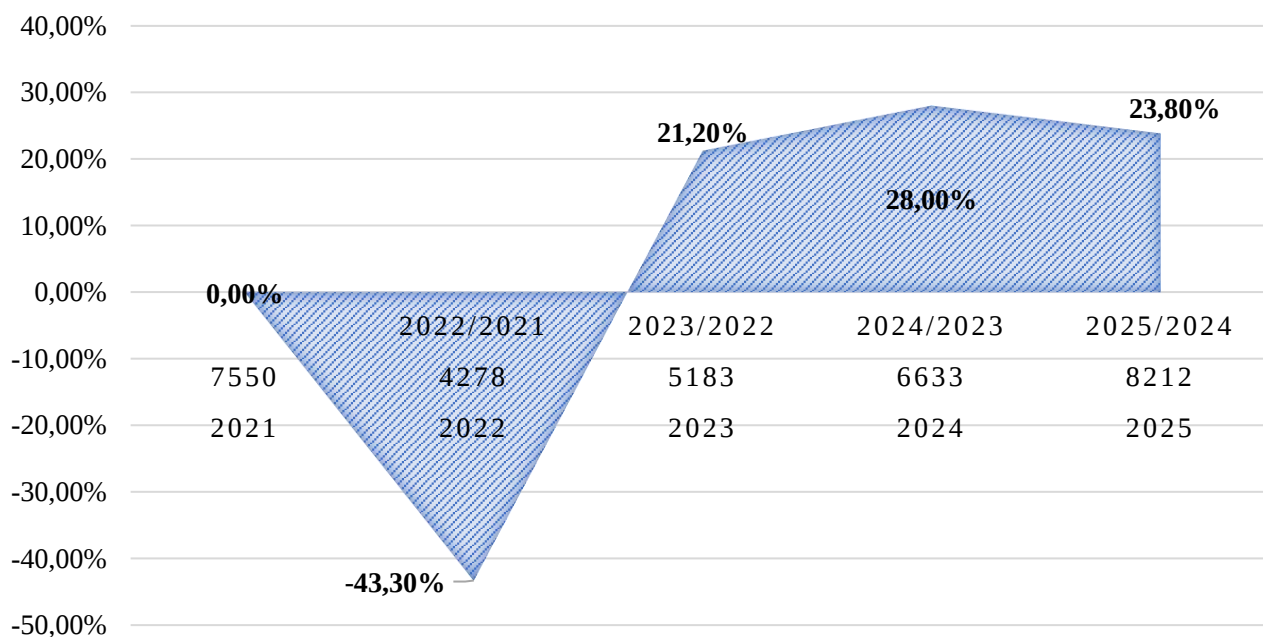


Рис. 2.11. Динаміка сукупних митних витрат ЗЕД ТОВ «Укртрансгент» за 2021-2025 рр.

Джерело: розраховано автором

Протягом усього досліджуваного періоду домінуючу частку витрат формували прямі митні витрати, які були в межах 48,0–56,2 % загальної вартості митної діяльності. Водночас, спостерігається поступове зростання ролі трансакційних митних витрат (з 12,0 % до 15,3 %), що відображає підвищення складності митного адміністрування, збільшення вимог до документального супроводу зовнішньоекономічних операцій та посилення значення інформаційно-аналітичного забезпечення митних процесів.

Встановлено, що високий вплив має транспортно-логістична складова на ефективність митної діяльності підприємства. Значну питому вагу також формували комплаєнс-витрати, частка яких становила від 13,8 % до 25,0 %, що свідчить про поступове посилення ролі внутрішнього контролю, цифровізації, підготовки до АЕО та забезпечення відповідності сучасним вимогам митного законодавства.

Динаміка загальної вартості митних витрат ЗЕД свідчить про відновлення та розширення зовнішньоекономічної активності підприємства, а також про збільшення інвестицій у розвиток митного комплаєнсу, цифрових технологій та інструментів управління митними ризиками.

Економічний блок політики доцільно посилити побудовою матриці митних витрат, за якою можна визначати потенціал економічного ефекту від реалізації митної політики підприємства через скорочення логістично-митних, трансакційних та комплаєнс-витрат шляхом впровадження інструментів АЕО, цифровізації митних процесів, розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення та ризик-орієнтованого управління митною діяльністю. На основі даних Додатку Е, побудовано пріоритетності управління митними витратами ЗЕД на ТОВ «Укртрансінвест» у 2025 році – рис. 2.12.

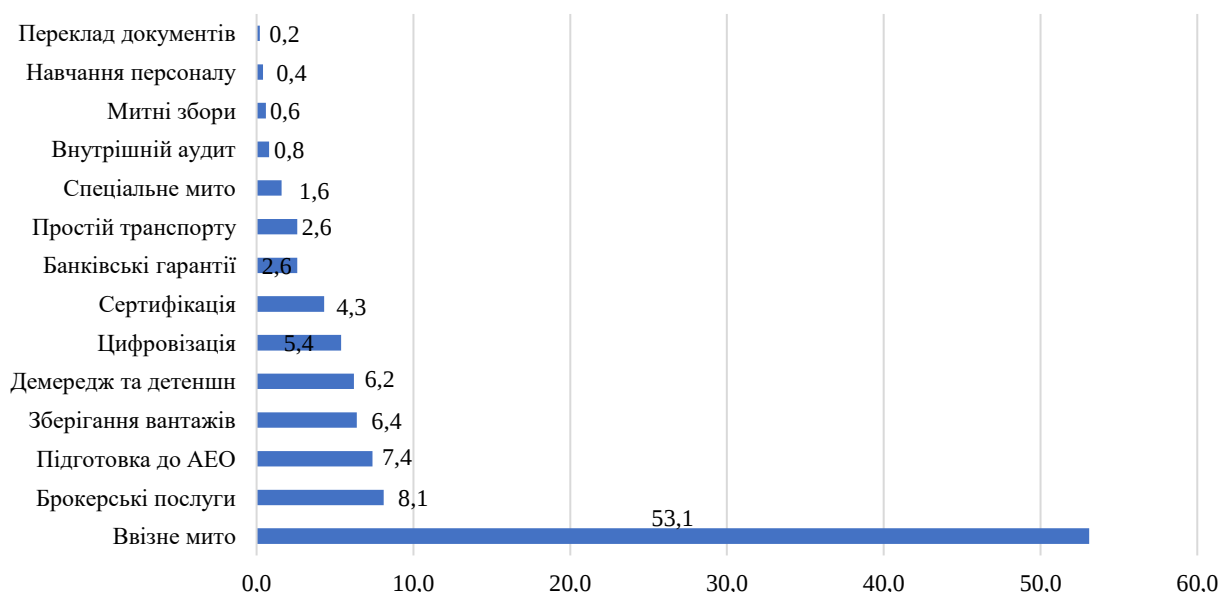


Рис. 2.12. Оцінка пріоритетності управління митними витратами ЗЕД на ТОВ «Укртрансінвест» у 2025 році

Джерело: сформовано автором

Побудована матриця пріоритетності управління митними витратами надає інформацію про ключові напрями концентрації управлінських зусиль у межах економічної складової митної політики підприємства. Результати аналізу свідчать, що найбільшу частку у структурі сукупних митних витрат формує ввізне мито (53,1 %) і є елементом витрат із дуже високим пріоритетом управління, оскільки будь-які рішення щодо країни походження товарів, використання преференційних режимів торгівлі, правильності класифікації товарів або застосування міжнародних угод можуть суттєво впливати на загальний рівень митних витрат підприємства.

Сукупно складові із високим пріоритетом управління формують понад чверть усіх митних витрат підприємства та безпосередньо залежать від ефективності організації митних процесів, якості інформаційного забезпечення, рівня взаємодії з митними органами та логістичними операторами, розвитку механізмів митного комплаєнсу, цифровізації документообігу та оптимізації логістичних процедур.

Найменшу питому вагу мають спеціальне мито, внутрішній аудит, митні збори, навчання персоналу та переклад документів, проте беруть участь у формуванні системи митного комплаєнсу, підтримують готовність підприємства до проходження митних перевірок та забезпечують відповідність критеріям АЕО.

Описане свідчить про трансформацію митної політики від інструменту виконання регуляторних вимог до комплексного механізму підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

З метою кількісного оцінювання рівня впровадження цифрових технологій у процеси митного адміністрування підприємства та визначення їх впливу на ефективність реалізації зовнішньоекономічних операцій вбачаємо за доцільне зазначити в митній політиці необхідність розрахунку індексу цифровізації митної діяльності (формула 2.1).

$$Іцмд = \frac{\text{Витрати на цифровізацію}}{\text{Митні витрати ЗЕД}} \times 100 \quad (2.1)$$

Використання такого індикатора дозволяє оцінити ступінь цифрової зрілості митної діяльності, виявити резерви для автоматизації митних процесів, а також обґрунтувати управлінські рішення щодо подальшого розвитку електронного документообігу, систем NCTS, АЕО та цифрових інструментів митного комплаєнсу. Динаміка розрахованого індексу цифровізації митної діяльності для ТОВ «Укртрансagentur» за 2021-2025 рр, подана на рис. 2.13.

За результатами розрахунку індексу цифровізації митної діяльності встановлено, що у 2021 році його значення становило 17,2 %, що є найвищим показником за досліджуваний період через суттєві інвестиції у цей напрям. У 2022 році відбулося суттєве зниження індексу до 4,6 %, що пов'язано з впливом воєнного стану, зміною пріоритетів фінансування підприємства та скороченням інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури митної діяльності.

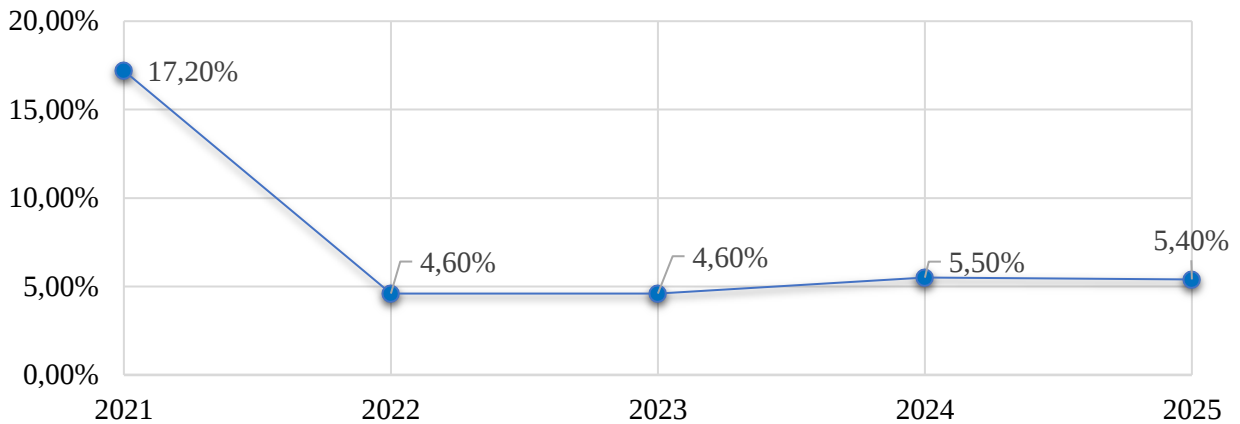


Рис. 2.13. Динаміка індексу цифровізації митної діяльності ТОВ «Укртрансінвест» за 2021-2025 рр.

Джерело: сформовано автором

За результатами розрахунку індексу цифровізації митної діяльності встановлено, що у 2021 році його значення становило 17,2 %, що є найвищим показником за досліджуваний період через суттєві інвестиції у цей напрям. У 2022 році відбулося суттєве зниження індексу до 4,6 %, що пов'язано з впливом воєнного стану, зміною пріоритетів фінансування підприємства та скороченням інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури митної діяльності.

Упродовж 2023–2025 років значення показника залишалося відносно стабільним у межах 4,6–5,5 %, що свідчить про підтримання досягнутого рівня запровадженої у попередні роки цифровізації та поступове відновлення інвестицій у цифрові інструменти митного адміністрування. Водночас, цифровізація на ТОВ «Укртрансінвест» поступово перетворюється із самостійного напрямку інвестування на базовий інструмент забезпечення ефективності митних процесів, управління ризиками та реалізації митного комплаєнсу в умовах євроінтеграції та цифрової модернізації митної справи України.

Інформаційно-аналітична складова митної політики підприємства являє собою інтегровану систему формування, накопичення, обробки, верифікації та використання інформації, яка забезпечує підтримку митних рішень щодо

класифікації товарів, визначення митної вартості, підтвердження походження, управління ризиками, митного комплаєнсу, функціонування АЕО та реалізації процедури спільного транзиту NCTS (рис. 2.14).

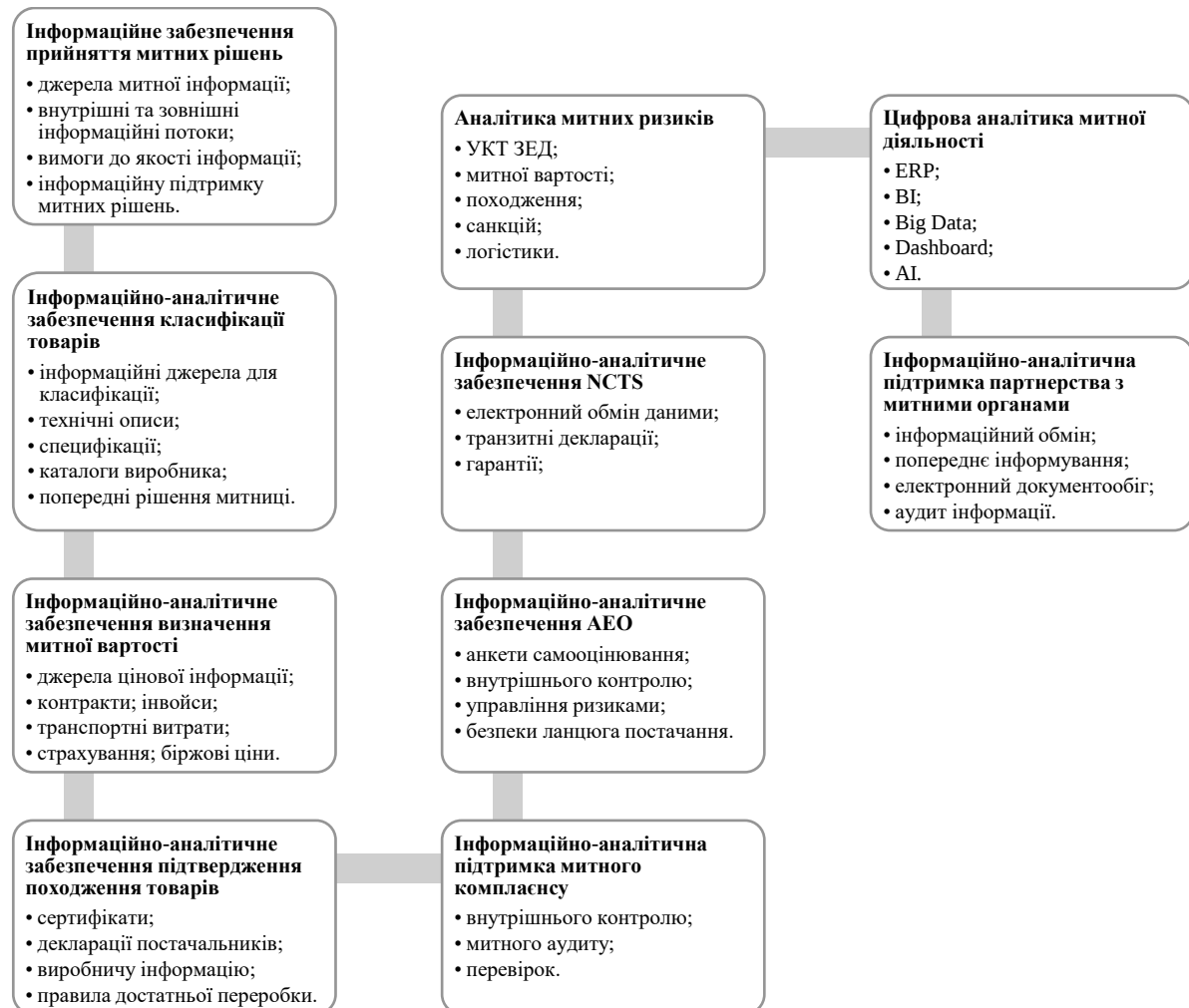


Рис. 2.14. Напрями інформаційно-аналітичного забезпечення – елементи митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

Подані на рис 2.14 елементи формують таку систему інформаційного забезпечення, яка дозволяє сформувати:

1. Аналітичну систему моніторингу митних ризиків.
2. Модель інформаційного забезпечення митної політики підприємства.
3. Базис аналітичної підтримки класифікаційних рішень.
4. Модель інформаційної підтримки митної вартості.

5. Механізм інформаційного забезпечення підготовки до АЕО.

6. Інформаційний контур управління процедурою спільного транзит.

Сукупність представлених інформаційно-аналітичних інструментів формує комплексну систему підтримки митної політики підприємства, яка забезпечує інформаційну прозорість митних процесів, підвищує якість прийняття управлінських рішень, сприяє розвитку митного комплаєнсу, підготовці до АЕО та ефективному використанню механізмів спільного транзиту.

Акцентуємо на доцільності забезпечення інформаційної безпеки, як складової митного комплаєнсу й розглядати її елементом митної політики підприємства. Інформаційну безпеку митної політики представляємо як систему заходів щодо забезпечення достовірності, повноти, актуальності, цілісності та простежуваності інформації, яка використовується у процесі прийняття рішень щодо митного супроводу ЗЕД.

Підприємству в митній політиці варто передбачити можливість захисту доказової бази щоб довести правильність дій стосовно баз: класифікаційних рішень, митної вартості, походження документів, підтвердити економічну обґрунтованість рішень та успішно пройти митний аудит.

Ризик-орієнтована складова митної політики спрямована на попередження порушень, зменшення ймовірності донарахувань, штрафів, затримок митного оформлення та втрат від неузгодженості документів. Економічною метою введення такої складової є формування інформаційно-аналітичного підґрунтя для своєчасного виявлення, оцінювання, прогнозування та мінімізації митних ризиків, які можуть негативно впливати на фінансові результати підприємства, безперервність логістичних процесів та відповідність митному законодавству.

Превентивність, як ключова ознака ризик-орієнтованої складової, забезпечується своєчасним складанням матриці митних ризиків підприємства, яка дозволяє систематизувати ризики за джерелами виникнення, рівнем ймовірності, масштабом потенційних втрат та інструментами реагування (табл.

2.9, Додаток Ж).

Таблиця 2.9

Матриця митних ризиків для підприємства

Ризик	Інформаційне забезпечення	Інструменти контролю	Відповідальний підрозділ
Класифікація товарів	Технічні описи, каталоги, попередні рішення	Подвійна перевірка УКТ ЗЕД	ЗЕД, митний брокер
Митна вартість	Інвойси, контракти, транспортні документи	Внутрішній аудит вартості	ЗЕД, бухгалтерія
Походження товарів	Сертифікати EUR.1, декларації постачальників	Контроль преференцій	ЗЕД
Санкційний ризик	Санкційні списки ЄС, США, України	Санкційний комплаєнс	Юридичний відділ
Логістичний ризик	Дані перевізників, GPS-моніторинг	Контроль маршрутів	Логістика
Комплаєнс-ризик	Внутрішні регламенти, аудит	Комплаєнс-контроль	Комплаєнс-офіцер
Цифровий ризик	ERP, NCTS, електронний архів	ІТ-аудит	ІТ-служба

Джерело: сформовано автором

У межах запропонованого підходу до найбільш значущих пропонуємо включити ризики класифікації товарів, ризики визначення митної вартості, ризики підтвердження країни походження, санкційні ризики, логістичні ризики та ризики митного комплаєнсу.

Структуру ризик-орієнтованої складової митної політики підприємства рекомендуємо формувати за принципом послідовного переходу від ідентифікації митних ризиків до оцінювання результативності системи їх контролю. На рис. 2.15 представлені елементи ризик-орієнтованої складової митної політики, які формують цілісну методичну платформу реалізації ризик-орієнтованого підходу в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та забезпечують інтеграцію процедур ризик-менеджменту до процесу формування митної політики.



Рис. 2.15. Елементи ризик-орієнтованої складової митної політики

Джерело: сформовано автором

Початковим елементом виступає концепція ризик-орієнтованого підходу, яка визначає загальні принципи, цілі та методологічні засади управління митними ризиками. Призначення концепції полягає у переході від реагування на наслідки митних порушень до їх попередження шляхом систематичного аналізу факторів ризику на всіх етапах здійснення митних операцій.

Практична реалізація концепції здійснюється через ідентифікацію матриці митних ризиків підприємства (Додаток Ж), яка дозволяє систематизувати ризики за джерелами виникнення, рівнем ймовірності та потенційними економічними наслідками.

Використання матриці є перспективним напрямком подальших наукових досліджень, оскільки забезпечує визначення найбільш критичних зон митної діяльності та формує основу для пріоритизації контрольних заходів.

Для забезпечення практичної реалізації ризик-орієнтованої митної політики доцільно формувати аналітичну систему моніторингу митних ризиків, яка забезпечує накопичення та оброблення інформації щодо потенційних відхилень у митних документах, результатів митних перевірок, випадків коригування митної вартості, змін нормативного середовища та показників

виконання зовнішньоекономічних контрактів.

Комплаєнс-АЕО складова митної політики підприємства відображає здатність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності забезпечувати прозорість митних процесів, належну якість внутрішнього контролю, достовірність інформаційного забезпечення та відповідність вимогам митного законодавства. За даними ДМСУ, станом на 2026 рік в Україні 119 підприємств мають статус АЕО – С, а 6 із них додатково й статус АЕО – Б. Перші авторизації про безпеку та надійність компанії почали отримувати у 2022 році, наприкінці 2024 року їх було вже три, у 2025 – п'ять.

Визначення ефектів впливу АЕО, митного комплаєнсу та партнерства митниці й бізнесу на якість митних процедур і розвиток ЗЕД підприємств, є приводом наукових дискусій. У науковій літературі ці питання розглядаються переважно в контекстах спрощення міжнародної торгівлі, безпеки ланцюгів постачання, цифровізації митних процедур і ризик-орієнтованого контролю. За умов євроінтеграції та цифровізації митного адміністрування статус авторизованого економічного оператора поступово перетворюється з інструменту отримання митних спрощень на показник інституційної зрілості підприємства, його надійності та готовності до партнерської взаємодії з митними органами. Зокрема, про це акцентовано у праці [132**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], а у праці [52**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] АЕО розглядається через призму підвищення рівня митного комплаєнсу підприємств. У ЄС програма АЕО прямо розглядається як партнерська програма між митницею та економічними операторами, яка передбачає добровільне виконання широкого кола критеріїв і надає спрощення надійним трейдерам.

Як показала практика набуття статусу АЕО, механізм реалізації цієї складової доцільно формувати через закріплення у митній політиці підприємства внутрішніх норм і процедур, які регламентують відповідальність підрозділів, порядок підготовки митних документів, перевірку достовірності інформації, внутрішній аудит митних операцій, управління ризиками, збереження доказової

бази та контроль безпеки ланцюгів постачання. Своєї реалізації це може набути через положення про митну політику підприємства, регламент митного комплаєнсу, матрицю відповідальності, процедури перевірки контрагентів, порядок підготовки до АЕО та систему моніторингу відповідності критеріям авторизації. Окремим блоком до митної політики варто включити формування цифрової аналітики для заповнення анкети самооцінки відповідності підприємства критеріям шляхом автоматизації митних процесів, електронного обміну даними, цифрового зберігання документів.

Стратегічна складова завершує механізм, оскільки пов'язує митну політику підприємства з конкурентоспроможністю, швидкістю виходу на зовнішні ринки, стійкістю ланцюгів постачання та здатністю підприємства працювати відповідно до європейських стандартів. Остання складова митної політики концентрується на забезпеченні сприятливих умов реалізації зовнішньоекономічної діяльності через використання інструментів митного регулювання та складання дорожньої карти розвитку митної політики підприємства до стандартів ЄС. Стратегічний блок митної політики описує інструменти, котрі забезпечують здатність підприємства формувати довгострокову модель взаємодії з митними органами, прогнозувати зміни митного законодавства, використовувати міжнародні митні спрощення, розвивати систему авторизованого економічного оператора, забезпечувати готовність до функціонування в умовах цифровізації митних процедур та інтеграції до європейського митного простору.

Усі розглянуті складові митної політики підприємства запропоновані до її структури доцільно вимірювати певними індикаторами, які нами систематизовано у табл. 2.10.

Врахування можливості розрахунку / визначення індикаторів (табл. 2.10), превентивно дозволяє отримати кількісну оцінку ефективності та дієвості митної політики, визначити взаємозв'язки між її складовими та сформулювати аналітичне інформаційне підґрунтя для окреслення стратегічних векторів розвитку ЗЕД.

Таблиця 2.10

Індикатори виміру ефективності митної політики підприємства

Складова	Показники	Складова	Показники
Організаційна	кількість працівників ЗЕД;	Комплаєнс-АЕО	кількість митних порушень;
	кількість митних брокерів;		кількість штрафів;
	кількість контрагентів;		сума донарахувань;
	кількість країн експорту/імпорту;		кількість внутрішніх аудитів;
	кількість митних режимів.		кількість невідповідностей.
Економічна	митні платежі;	Цифрова	частка електронних документів;
	ПДВ при імпорті;		кількість інтегрованих систем;
	мити;		використання ERP;
	митні збори;		використання BI;
	брокерські послуги;		використання NCTS;
	витрати на логістику;		частка автоматизованих перевірок
	штрафи;	Стратегічна	експорт;
	витрати на комплаєнс.		імпорт;
Інформаційно-аналітична	кількість декларацій;		географія поставок;
	кількість документів на декларацію;		час митного оформлення;
	кількість виправлень;		частка поставок без затримок;
	кількість запитів митниці;		частка преференційної торгівлі
	кількість помилок.		
Ризик-орієнтована	кількість коригувань митної вартості;		
	кількість змін коду УКТ ЗЕД;		
	кількість відмов у преференціях;		
	кількість пост-аудитів;		
	кількість митних спорів		

Джерело: сформовано автором

Таким чином, розглянуті складові митної політики підприємства формують взаємопов'язану систему організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних, ризик-орієнтованих, комплаєнс-АЕО, цифрових та стратегічних інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації зовнішньоекономічної діяльності в умовах динамічного митного середовища. Кожна із вищезазначених складових наділена функціоналом, проте їх інтегроване застосування забезпечує формування цілісного механізму реалізації митної політики підприємства.

2.3 Оцінювання митних ризиків у системі митної політики підприємств

Як свідчить практика здійснення ЗЕД підприємствами та опис митної практики у Компедіумі [162162] більшість митних спорів, випадків коригування митної вартості, затримок митного оформлення та застосування заходів митного контролю виникають не через окремі помилки, а внаслідок накопичення ризиків на різних етапах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У зв'язку із цим, не менш важливим є дослідження виокремлення ключових зон митної вразливості, які потребують постійного моніторингу та мають бути враховані при формуванні митної політики підприємства – рис. 2.16.

На рис. 2.16 виокремлено п'ять полів, за якими відображаються найбільш ризикові напрями митної діяльності, які можуть впливати на правильність визначення митної вартості, повноту нарахування митних платежів, рівень митного комплаєнсу та загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Поле «ціна угоди» охоплює ризики, пов'язані з підтвердженням достовірності заявленої митної вартості товарів. Сюди можна віднести операції між пов'язаними особами, питання трансфертного ціноутворення та застосування різних видів знижок, які можуть впливати на прийнятність ціни угоди для митних цілей. Саме це поле можна вважати найбільш чутливим з позиції можливого коригування митної вартості митними органами.

Поле «додаткові нарахування» – включає складові, які відповідно до митного законодавства можуть підлягати включенню до митної вартості: роялті, ліцензійні платежі, витрати на інжиніринг, дизайн, прес-форми та інші елементи, які безпосередньо або опосередковано пов'язані з виробництвом та поставкою товарів. Неврахування таких витрат створює ризик донарахування митних платежів та фінансових санкцій, що спричинює порушення фінансового

бюджету та календаря платежів.

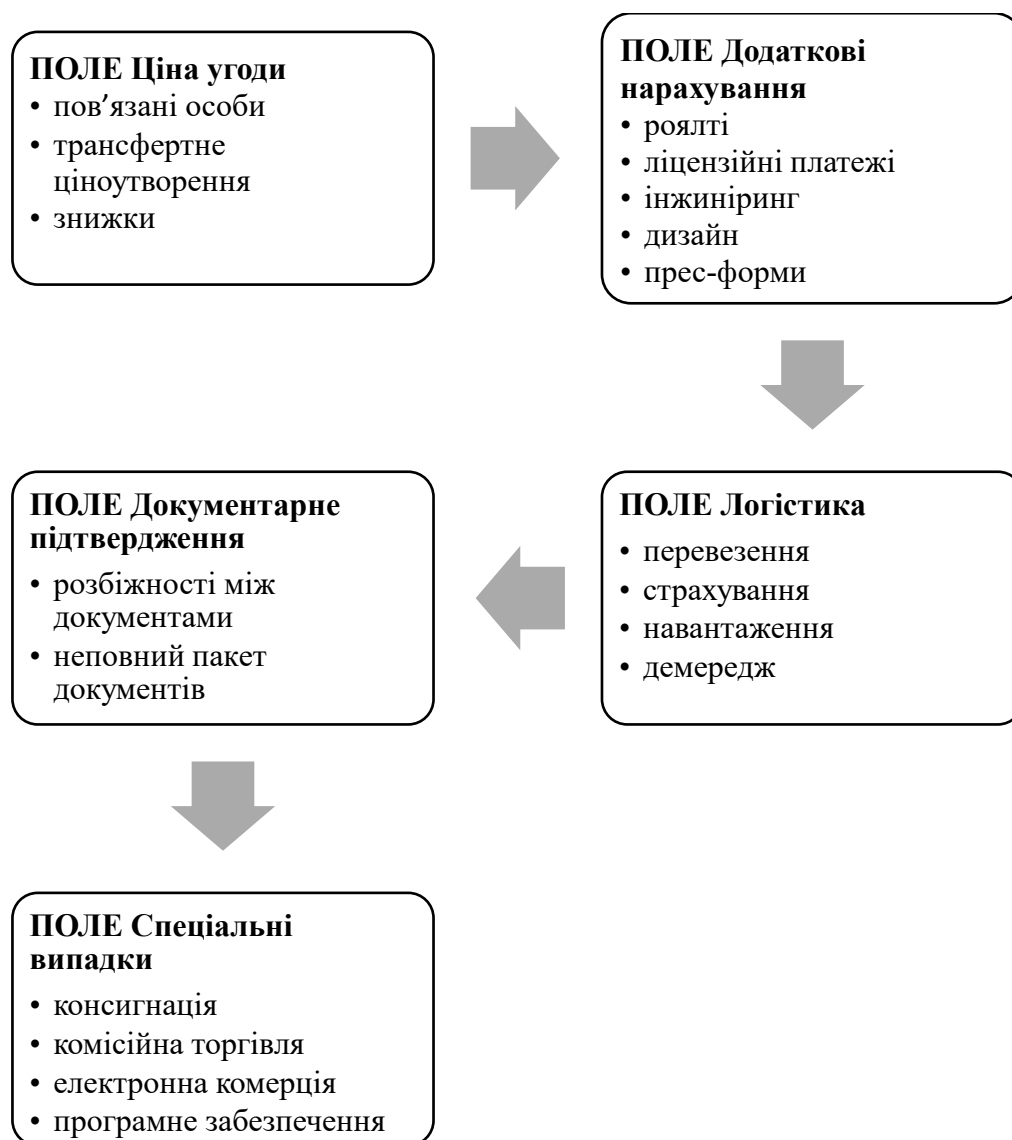


Рис. 2.16 Профіль джерел митних ризиків підприємства

Джерело: сформовано автором

Поле «логістика» характеризує ризики, пов'язані з транспортною складовою зовнішньоекономічних операцій, зокрема витрати на перевезення, страхування, навантажувально-розвантажувальні роботи, демередж та інші логістичні витрати, правильність відображення яких впливає на визначення митної вартості та загальні витрати підприємства на митне оформлення.

Поле «документарне підтвердження» охоплює ризики, які виникають унаслідок інформаційних розбіжностей та недоліків документального забезпечення. Основними джерелами ризиків виступають невідповідність

відомостей у контракті, інвойсі, транспортних документах та митній декларації, а також відсутність окремих підтвердних документів.

Поле «спеціальні випадки» об'єднує нетипові операції, для яких характерні підвищені вимоги до підтвердження митної вартості та особливості застосування митного законодавства: консигнаційна торгівля, комісійні операції, електронна комерція, постачання програмного забезпечення та інші специфічні моделі міжнародної торгівлі. Саме ця зона характеризується найбільшою кількістю індивідуальних підходів до митного оцінювання та потребує посиленого інформаційно-аналітичного супроводу.

Подані на рис. 2.16 профілі джерел митних ризиків підприємства дозволяють систематизувати потенційні джерела митних ризиків, визначити пріоритетні напрями внутрішнього контролю та сформувані ризик-орієнтовані заходи митної політики підприємства, спрямовані на мінімізацію фінансових втрат і підвищення рівня митного комплаєнсу.

При ризик-орієнтованій митній політиці підприємства особливу увагу доцільно приділяти чинникам, які часто є підставою для сумнівів митних органів щодо достовірності заявленої митної вартості.

Практика митного контролю свідчить, що передумовою забезпечення ефективності митної політики підприємства виступає належна організація документарного супроводу зовнішньоекономічних операцій, зокрема в частині коригування митної вартості, відмов у застосуванні тарифних преференцій, затримок митного оформлення та виникнення митних спорів пов'язаних з наявністю розбіжностей, неповноти або недостатньої доказовості документів, які використовуються під час митного декларування товарів.

У зв'язку із цим вбачаємо за доцільне передбачити в митній політиці формування Карти ризикових документів підприємства, як систематизований перелік документів зовнішньоекономічної діяльності із визначенням потенційних ризиків, пов'язаних із їх підготовкою, використанням та поданням митним органам – рис. 2.17.

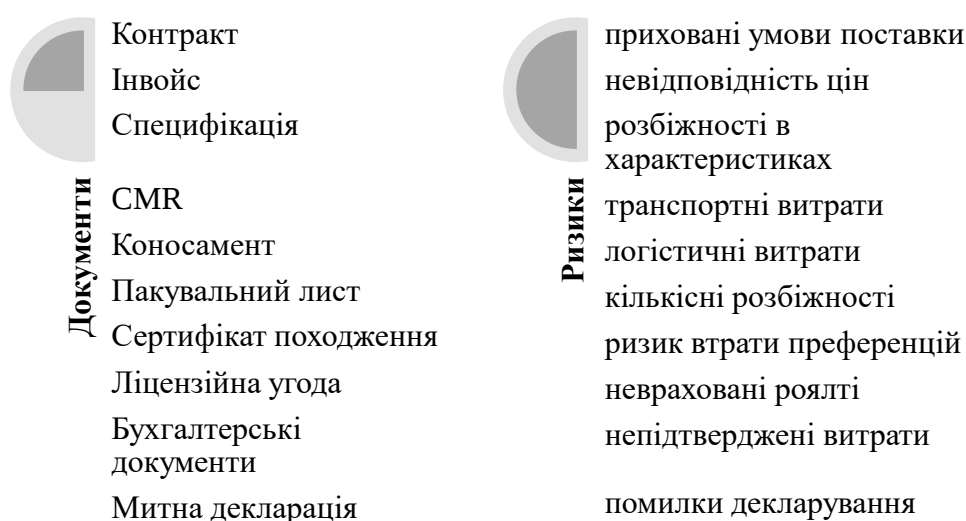


Рис. 2.17 Карта ризикових документів для ТОВ «Укртансагент»

Джерело: сформовано автором

Запропонована карта дозволяє ідентифікувати найбільш критичні документи в системі митного адміністрування підприємства та встановити пріоритетні напрями внутрішнього контролю. Інформація, яка міститься у зазначених на рис. 2.17 документах, формує доказову базу митного оформлення на ТОВ «Укртансагент» та використовується митними органами під час перевірки достовірності заявлених відомостей. Карти ризикових документів дозволяє визначити взаємозв'язки між окремими документами та характерними для них митними ризиками та забезпечити системний контроль інформаційних потоків, які супроводжують митну діяльність. Водночас, така інформація є підґрунтям для побудови внутрішнього митного комплаєнсу, підготовки до отримання статусу авторизованого економічного оператора (АЕО), розвитку цифрового архіву митних документів та створення інформаційно-аналітичної системи моніторингу митних ризиків.

Аналіз міжнародної практики та рекомендацій Всесвітньої митної організації свідчить, що більшість випадків коригування митної вартості пов'язана не лише з помилками у документах, а й з недостатнім рівнем

внутрішнього контролю та інформаційного забезпечення митних операцій. З огляду на це та висновки Компедіуму [162], на рис. 2.18. узагальнено типові причини коригування митної вартості та відповідні інструменти митної політики підприємства щодо їх упередження.



Рис. 2.18 Типові причини коригування митної вартості та заходи митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

Важливим моментом, на якому слід зробити наголос окремо є те, що за такого підходу є можливим трансформувати типові ризикові ситуації у конкретні заходи митної політики, спрямовані на підвищення достовірності митної інформації, зниження ймовірності митних спорів та забезпечення належного рівня митного комплаєнсу. У табл. 2.11 скласифіковано основні види ризиків щодо визначення митної вартості підприємства на основі типових ситуацій, які виникають в практичній діяльності підприємств – суб'єктів ЗЕД.

З метою підвищення ефективності ризик-орієнтованої складової митної політики підприємства рекомендовано використовувати Індекс ризиковості митної вартості (I_{PMV}), який дозволяє комплексно оцінити рівень ризику виникнення спорів щодо визначення митної вартості товарів та ймовірність

коригування її митними органами.

Таблиця 2.11

Класифікація ризиків визначення митної вартості підприємства

Група ризику	Джерело прояву	Потенційні наслідки
Документарний ризик	неповний пакет документів	запит додаткових документів
Ризик пов'язаних осіб	операції між пов'язаними компаніями	коригування митної вартості
Ризик ліцензійних платежів	роялті не включені до митної вартості	донарахування митних платежів
Транспортний ризик	неправильне включення транспортних витрат	збільшення митної вартості
Ризик знижок	необґрунтовані знижки постачальника	невизнання ціни угоди
Валютний ризик	помилки конвертації валют	помилки розрахунку митних платежів
Ризик допоміжних засобів	не враховано прес-форми, креслення, дизайн	коригування митної вартості
Ризик програмного забезпечення	невірне врахування вартості ПЗ	митний спір
Ризик консигнації	відсутність продажу для експорту	неможливість застосування методу ціни угоди
Ризик трансфертного ціноутворення	невідповідність ринковому рівню цін	посилений митний контроль

Джерело: сформовано автором

Необхідність розроблення такого індикатора обумовлена тим, що митна вартість товарів залишається одним із найбільш конфліктних об'єктів митного контролю, а фінансові наслідки її коригування безпосередньо впливають на витрати підприємства, рівень митного комплаєнсу та результативність зовнішньоекономічної діяльності.

На відміну від локального аналізу окремих ризиків, інтегральний індекс дозволяє здійснювати комплексний моніторинг стану системи митного оцінювання на підприємстві, виявляти найбільш проблемні напрями та оцінювати ефективність впроваджених заходів митної політики в динаміці.

Для визначення індексу використаємо найбільш поширені чинники ризику, які відповідно до вітчизняної та міжнародної митної практики й рекомендацій Всесвітньої митної організації найбільш часто є підставою для

коригування митної вартості:

- ризики операцій між пов'язаними особами;
- ризики включення роялті та ліцензійних платежів;
- ризики врахування транспортних витрат;
- ризики документарних невідповідностей;
- ризики попередніх коригувань митної вартості.

Індекс пропонується розраховувати за формулою 2.2:

$$I_{\text{РМВ}} = \sum (W_i \times R_i) \quad (2.2)$$

де:

$I_{\text{РМВ}}$ – індекс ризиковості митної вартості;

W_i – ваговий коефіцієнт i -го фактора ризику;

R_i – нормоване значення відповідного ризику.

Для визначення вагових коефіцієнтів застосовано, згадуваний вище метод аналізу ієрархій Сааті, відповідно до якого результати експертного оцінювання показали такі вагові коефіцієнти:

- операції між пов'язаними особами – 0,25;
- роялті та ліцензійні платежі – 0,20;
- транспортні витрати – 0,15;
- документарні невідповідності – 0,20;
- випадки коригування митної вартості – 0,20.

Для інтерпретації результатів пропонується використовувати таку шкалу:

- до 0,20 – низький рівень ризику;
- 0,21–0,40 – помірний рівень ризику;
- 0,41–0,60 – середній рівень ризику;
- 0,61–0,80 – високий рівень ризику;
- понад 0,80 – критичний рівень ризику.

Такий індекс може бути інтегрований до системи ризик-менеджменту

підприємства та використовуватися під час підготовки до отримання статусу авторизованого економічного оператора.

Для оцінювання рівня ризиковості митної вартості підприємства сформовано систему показників, які характеризують найбільш поширені чинники виникнення митних ризиків та можуть бути інформаційною базою для розрахунку інтегрального індексу ризиковості митної вартості на прикладі ТОВ «Укртрансінвест» – табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідні дані для розрахунку індексу ризиковості митної вартості ТОВ «Укртрансінвест», % від декларацій

Рік	Операції з пов'язаними особами	Роялті / ліцензійні платежі	Транспортні коригування	Документарні невідповідності	Коригування митної вартості
2021	1,5	0,5	2,5	11	2
2022	1	0,2	5,2	25	4,5
2023	0,5	1	3,1	18	2,3
2024	0,2	1,1	2,6	14	1,8
2025	0,5	0,8	1,1	10	2,1

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Представлені в таблиці 2.12 показники відображають рівень потенційної вразливості підприємства до коригування митної вартості, що обумовлює необхідність їх інтеграції в єдиний індикатор ризиковості митної вартості, динаміка якого по ТОВ «Укртрансінвест» подана на рис. 2.19.

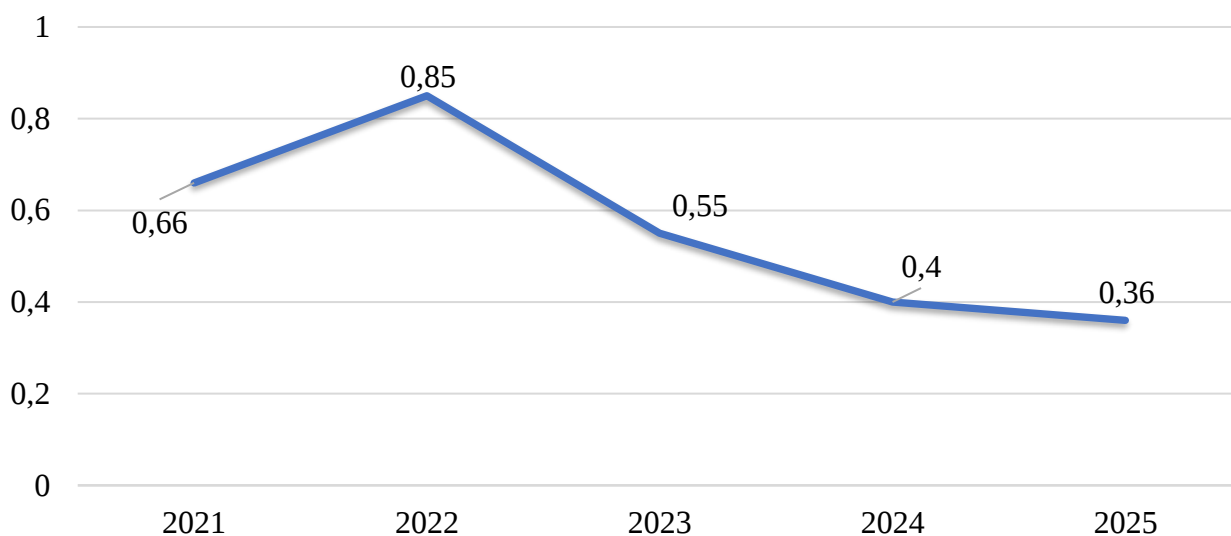


Рис. 2.19. Динаміка індексу ризиковості митної вартості ТОВ «Укртрансінвест» Джерело: сформовано автором

Результати апробації методики на даних ТОВ «Укртрансінвест» засвідчили наявність тенденції до зниження рівня ризиковості митної вартості протягом досліджуваного періоду. У 2021 році значення індексу становило 0,66 та відповідало високому рівню ризику, тоді як у 2022 році спостерігалось його максимальне значення – 0,85, що характеризувало критичний рівень ризиковості та було обумовлено суттєвим зростанням документарних невідповідностей, транспортних коригувань і випадків коригування митної вартості. Починаючи з 2023 року відбулося поступове покращення ситуації, а у 2024–2025 роках індекс знизився до 0,40 та 0,36 відповідно, що відповідає помірному рівню ризику.

Можемо зробити проміжний висновок про підвищення рівня митного комплаєнсу підприємства, покращення якості документального супроводу зовнішньоекономічних операцій та зменшення кількості факторів, які можуть стати підставою для невпевненості митних органів щодо достовірності заявленої митної вартості.

Даний індекс варто використовувати як інструмент моніторингу ефективності ризик-орієнтованої складової митної політики підприємства та оцінювання результативності заходів митного комплаєнсу.

Оцінювання результативності ризик-орієнтованої митної політики підприємства варто здійснювати через систему показників, яка поєднує оцінювання рівня економічної безпеки митної діяльності та рентабельності заходів митної політики. Отримані результати надають економічну інтерпретацію митним ризикам та дозволяють визначити ефективність інвестицій у цифровізацію, внутрішній контроль і розвиток митного комплаєнсу.

У розвиток зазначеного, визначення економічного ефекту від витрат на митну політику доцільно розраховувати через індекс економічної безпеки митної політики (формула 2.3).

$$I_{\text{ЕБМП}} = 1 - \frac{\text{ВМР}}{\text{ВМД}} \quad (2.3)$$

На основі даних митної діяльності за 2025 рік ТОВ «Укртрансagentur» та ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС», визначено індекс економічної безпеки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Індекс економічної безпеки досліджуваних підприємств, 2025 рік

Показник	Од.	ТОВ «Укртрансagentur»	ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»
Сукупна вартість митної діяльності	тис. грн	4545	8793
Сукупна вартість митних ризиків	тис. грн	163,6	257,6
Індекс економічної безпеки митної політики		0,964	0,971

Джерело: сформовано автором

Аналіз показав, що для ТОВ «Укртрансagentur» значення індексу становить 0,964, а для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» – 0,971, що свідчать про високий рівень економічної захищеності митної діяльності обох суб'єктів господарювання, оскільки потенційні втрати від митних ризиків не перевищують 4 % загальної вартості митної діяльності. Водночас ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» демонструє дещо вищий рівень стійкості до впливу митних ризиків, що є наслідком більш розвиненої системи внутрішнього контролю та комплаєнс-процедур та підприємство має статус АЕО.

Оцінювання економічної результативності заходів митної політики підприємства доцільно визначити співвідношенням між отриманим економічним ефектом та витратами, спрямованими на її реалізацію. В результаті можна встановити, наскільки ці витрати забезпечують зниження митних ризиків, скорочення простоїв та зменшення випадків коригування митної вартості.

Загальний економічний ефект від реалізації митної політики підприємства запропоновано визначати як суму економії, отриманої за трьома ключовими напрямками: зниження митних ризиків, скорочення простоїв та зменшення коригувань митної вартості:

$$EE\phi = E_P + E_{\Pi} + E_K \quad (2.4)$$

де,

$EE\phi$ – загальний економічний ефект від реалізації митної політики підприємства;

E_P – економія від зниження митних ризиків;

E_{Π} – економія від скорочення простоїв;

E_K – економія від зменшення коригувань митної вартості.

За результатами розрахунків для ТОВ «Укртрансінвест» загальний економічний ефект становить:

$$EE\phi = 28,7 + 25,3 + 654,9 = 708,9 \text{ тис. грн}$$

Витрати на реалізацію митної політики підприємства включають витрати на цифровізацію митних процесів, внутрішній аудит та навчання персоналу. Для ТОВ «Укртрансінвест» їх сукупне значення становить:

$$B_{\text{рмп}} = 445,7 + 64,7 + 29,1 = 539,5 \text{ тис. грн}$$

Для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» загальний економічний ефект від реалізації митної політики дорівнює:

$$EE\phi = 87,9 + 125,4 + 897,1 = 1110,4 \text{ тис. грн}$$

Витрати на реалізацію митної політики ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»

$$B_{\text{рмп}} = 559,4 + 222,3 + 48,9 = 830,6 \text{ тис. грн}$$

На основі отриманих значень доцільно розрахувати рентабельність митної політики, яка характеризує співвідношення економічного ефекту до витрат на її реалізацію:

$$P_{\text{мп}} = \frac{EE\phi}{B_{\text{рмп}}} \quad (2.5)$$

Розрахунок цього показника дозволяє оцінити, скільки гривень економічного ефекту отримує підприємство на кожну гривню, інвестовану в заходи митної політики – табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати оцінювання економічної доцільності реалізації митної політики підприємств

Показник	ТОВ «Укртрансгагент»	ПІІ «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»
Витрати на реалізацію митної політики, тис. грн	539,5	830,6
Економічний ефект, тис. грн	708,9	1110,4
Рентабельність митної політики ($R_{МП}$)	1,31	1,34

Джерело: сформовано автором

Оцінювання рентабельності митної політики засвідчило, що на кожну гривню, інвестовану в заходи цифровізації митних процесів, внутрішній аудит та розвиток компетентностей персоналу, ТОВ «Укртрансгагент» отримує 1,31 грн економічного ефекту, тоді як ПІІ «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» – 1,34 грн. Це підтверджує доцільність фінансування заходів митної політики як інструменту мінімізації ризиків та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Особливого значення набуває той факт, що основним джерелом економічного ефекту для обох підприємств виступає скорочення випадків коригування митної вартості. Частка цього чинника у структурі загального ефекту становить 92,4 % для ТОВ «Укртрансгагент» та 80,8 % для ПІІ «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС», що підтверджує критичну роль якісного інформаційного забезпечення митного оцінювання та ризик-орієнтованого контролю в системі митної політики підприємства.

Аналіз таблиці 2.14 вказує на те, що реалізація комплексної митної політики, орієнтованої на цифровізацію митних процесів, розвиток внутрішнього аудиту та підвищення компетентності персоналу, забезпечує не

лише зниження рівня митних ризиків, а й формує безпосередній економічний ефект, який перевищує обсяг здійснених інвестицій.

Узагальнюючи вищезазначене варто наголосити, що значна частина митних ризиків виникає не під впливом зовнішніх чинників, а формується безпосередньо в межах внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Помилки при визначенні митної вартості, недоліки документарного забезпечення, неналежна координація між підрозділами, недостатній рівень цифровізації митних процедур та відсутність системного внутрішнього контролю є тими чинниками, на які підприємство може здійснювати безпосередній управлінський вплив. У зв'язку із цим доцільним є закріплення в Положенні про митну політику підприємства окремого розділу, присвяченого управлінню внутрішніми митними ризиками.

Впровадження у практику запропонованого підходу до оцінювання митних ризиків (рис. 2.20) дозволить перейти до превентивної моделі управління ризиками, спрямованої на їх своєчасне виявлення та упередження. Наявність окремого ризик-орієнтованого блоку в митній політиці дозволяє формалізувати перелік внутрішніх митних ризиків, визначити відповідальних осіб за їх моніторинг, встановити процедури контролю та сформувати систему кількісних індикаторів оцінювання їх впливу на результати зовнішньоекономічної діяльності.

Особливого значення набуває впровадження аналітичних інструментів оцінювання внутрішніх митних ризиків, зокрема індексу ризиковості митної вартості, індексу економічної безпеки митної політики та показника рентабельності митної політики, що дозволяє здійснювати їх економічне вимірювання, оцінювати динаміку змін у часі та визначати ефективність впроваджених управлінських заходів.

Розрахунок індексів створює інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо доцільності інвестування в цифровізацію митних процесів, розвиток митного комплаєнсу, внутрішній аудит, підготовку персоналу та впровадження процедур АЕО.



Рис. 2.20 Концептуальна модель оцінювання митних ризиків підприємства та формування превентивних управлінських рішень Джерело: сформовано автором

Показник рентабельності митної політики дозволяє оцінити економічну віддачу від таких інвестицій та довести, що витрати на удосконалення митної діяльності слід розглядати не як додаткові адміністративні витрати, а як інструмент формування економічних вигід шляхом скорочення митних ризиків, зменшення коригувань митної вартості та підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Таким чином, включення до Положення про митну політику підприємства розділу «Управління внутрішніми митними ризиками» та запровадження системи кількісного оцінювання їх впливу дозволяє трансформувати митну політику з регламентного документа у дієвий інструмент управління економічною ефективністю зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення митної стійкості підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах розвитку міжнародної торгівлі та євроінтеграційних процесів.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз експортно-імпортних операцій України дозволив встановити, що в умовах воєнних, геоекономічних та євроінтеграційних трансформацій відбувається посилення впливу митного середовища на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Виявлені тенденції зростання митних ризиків, ускладнення логістичних ланцюгів та розширення цифрових митних процедур обумовлюють необхідність формування на рівні підприємства власної митної політики як інструменту забезпечення економічної стійкості зовнішньоторговельних операцій.

2. Проведений аналіз експортно-імпортних операцій України за 2019–2025 рр. засвідчив суттєві структурні зміни у зовнішній торгівлі, зокрема скорочення обсягів експорту внаслідок воєнних та логістичних обмежень, зростання імпортозалежності економіки та поглиблення негативного

зовнішньоторговельного сальдо. За досліджуваний період обсяг імпорту зростає випереджаючими темпами порівняно з експортом, що призвело до збільшення дефіциту зовнішньої торгівлі та підвищення ролі митних інструментів у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Одночасно розвиток електронного декларування, впровадження NCTS та інституту авторизованого економічного оператора сформували нові вимоги до організації митної діяльності суб'єктів господарювання, що обумовило необхідність формування на рівні підприємства власної митної політики як інструменту мінімізації митних ризиків, оптимізації митних витрат та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

3. Удосконалено організаційно-економічний механізм формування митної політики підприємства шляхом інтеграції організаційної, економічної, інформаційно-аналітичної, ризик-орієнтованої, комплаєнс-АЕО, цифрової та стратегічної складових. Запропонований механізм забезпечує взаємоузгодження митних рішень із фінансовими, логістичними та зовнішньоекономічними процесами підприємства та створює основу для комплексного управління митною діяльністю в умовах євроінтеграції.

4. Розроблені в межах механізму інформаційно-аналітичні моделі, система інформаційного забезпечення митної політики, контури підтримки класифікаційних рішень, механізм підготовки до АЕО та інформаційний контур управління процедурою спільного транзиту формують єдиний інформаційний простір митної діяльності підприємства. Практичне впровадження запропонованих інструментів сприяє підвищенню достовірності митної інформації, зниженню інформаційних ризиків та скороченню витрат на митне адміністрування.

5. Удосконалено теоретико-методичний підхід до економічного оцінювання митних ризиків підприємства, який базується на інтеграції карти митних ризиків, матриці ризикових документів, індексу ризиковості митної вартості та механізму оцінювання вартості митних ризиків у систему митної

політики підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропонований інструментарій дозволяє здійснювати кількісне оцінювання ризиків, визначати потенційні економічні втрати та формувати превентивні заходи щодо їх мінімізації.

6. Результати апробації механізму мінімізації митних ризиків на підприємствах ТОВ «Укртрансгагент» та ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» підтвердили економічну доцільність реалізації ризик-орієнтованої митної політики. Розраховані показники рентабельності митної політики на рівні 1,31 та 1,34 відповідно свідчать, що кожна гривня витрат на цифровізацію, митний комплаєнс та внутрішній контроль забезпечує понад одну гривню економічного ефекту за рахунок зниження вартості митних ризиків, скорочення випадків коригування митної вартості та зменшення непродуктивних витрат підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності митної політики підприємства

Сучасні умови функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємств характеризуються суттєвими трансформаціями глобального економічного середовища, зокрема зростанням гео економічної нестабільності, зміною традиційних логістичних маршрутів, посиленням митного контролю та активною гармонізацією митного законодавства України із правом Європейського Союзу. За таких умов митне адміністрування стає значимим важелем для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки митні процедури безпосередньо впливають на швидкість переміщення товарів, рівень трансакційних витрат та стабільність міжнародних ланцюгів постачання.

Система показників ефективності митної політики на підприємстві є одним із ключових інструментів для досягнення конкурентних переваг в глобальному бізнесі. Встановлення конкретних метрик та показників дозволяє оцінити стратегії експорту, імпорту та оптимізації митних процедур та постає як стратегічне завдання підприємства для отримання конкурентних переваг та забезпечення євроінтеграції.

За умов постійних змін у міжнародному і національному законодавстві, торговельних угодах та тарифах, підприємства стали розуміти, що необхідно мати чіткі показники та метрики, щоб оцінювати ефективність своєї митної політики і забезпечити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Система показників ефективності митної політики підприємства передбачає встановлення конкретних метрик та показників для оцінки ефективності стратегій експорту та імпорту, процедур і дій, пов'язаних з митною діяльністю

підприємства.

Система показників ефективності митної політики на підприємстві визначає важливі метрики, які використовуються для ідентифікації можливих проблем, аналізу проміжних результатів і визначення пріоритетних напрямків розвитку стратегії експорту та імпорту підприємства, вдосконалення процесів, пов'язаних із митними операціями на підприємстві. Пріоритетними складовими показників ефективності митної політики можуть бути метрики дотримання відповідності дій підприємства митному законодавству України, якості митної документації, оцінки рівня витрат на митні процедури, час витрачений на митні процедури, ризики та взаємодія з митними органами та ефективність митної стратегії підприємства. Отже регулярний моніторинг системи показників ефективності митної політики на підприємстві дасть можливість максимально досягати поставлених стратегічних цілей підприємства, відстежувати динаміку роботи працівників, аналізувати результати і своєчасно реагувати на ситуації, які можуть негативно вплинути на ефективність митної політики підприємства.

Можна зробити висновки, що впровадження системи показників ефективності митної політики на підприємстві є стратегічним завданням на шляху до євроінтеграції та отримання конкурентних переваг в міжнародній торгівлі.

Як правило, систему показників ефективності митної політики на підприємств встановлює стандартна операційна процедура (СОП), яка визначає послідовність дій, необхідних для досягнення конкретної мети в митних операціях підприємства, встановлює конкретні показники, що вимірюються для оцінки ефективності митної політики. В СОП описують кроки, які потрібно виконати для збору необхідної інформації, аналізу даних та прийняття рішень з урахуванням показників ефективності, визначають контролюючого і відповідального за результати. За результатами моніторингу систему показників ефективності митної політики на підприємств в систему

можуть вносити зміни за наявності обґрунтованих причин та необхідності таких змін.

Головна мета митної політики підприємства полягає в дотриманні вимог митного законодавства України, зниження витрат пов'язаних з митними операціями, мінімізація ризиків, а в окремих випадках навіть виключення суперечливих ситуацій з митними органами та забезпечення відповідного контролю над митними процедурами. Показники ефективності митної політики на підприємств встановлюються на основі конкретних цілей які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (критерії SMART) – табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Показники ефективності митної політики на підприємств

Показник	Конкретний	Вимірюваний	Мета	Релевантний	Час досягнення
Дотримання відповідності митного законодавства	Виміряти кількість виявлених порушень митн.правил	Кількість порушень на місяць	Зменшення кількості порушень на 20%	Забезпечення законності та уникнення штрафів	До кінця наступного року
Якість митної документації	Визначити частку документів без помилок	Відсоток документів без помилок	Підвищити частку документів до 90% без помилок	Покращення швидкості та ефективності процесів	До кінця наступного кварталу
Рівень витрат на митні процедури	Виміряти загальну суму витрат	Сума грошей на митні послуги Зменшення витрат на 15%	Зменшення витрат на 15%	Покращення фінансових показників	До кінця наступного року
Час, витрачений на митні процедури	Визначити середній час проходження	Середній час на митні процедури	Скоротити час на 25%	Покращення ефективності логістичних процесів	До кінця наступного півріччя
Ризики та взаємодія з митними органами	Визначити кількість і типи ризиків	Частка інцидентів при взаємодії	Зменшення інцидентів на 30%	Збереження репутації та уникнення втрат	До кінця наступного року
Ефективність митної стратегії підприємства	Визначити досягнення цілей	Відповідність досягнених результатів	Досягти поставлених цілей	Відповідність досягнених результатів стратегії	До кінця наступного фінансового року

Джерело: сформовано автором

Структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає в себе різні компоненти та підрозділи, які спільно забезпечують організацію та управління зовнішньоекономічними операціями. Основні компоненти структури зовнішньоекономічної діяльності підприємства можуть, зокрема включати такі відділи: експорту, імпорту, міжнародних відносин, логістики, фінансовий. Кожен з підрозділів має свої функції та обов'язки, які спільно спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливо зауважити, що впровадження системи показників ефективності митної політики та встановлення чітких цілей на основі критеріїв SMART сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства, а стандартні операційні процедури забезпечують системний контроль та постійне удосконалення управлінських практик. Таким чином, в умовах глобалізації ефективно управління зовнішньоекономічною діяльністю визначає конкурентну перевагу підприємства на міжнародному ринку.

Першопричиною ефективності митної політики підприємства передусім, є здатність забезпечувати швидке та передбачуване проходження митних процедур, оптимізувати митно-логістичні витрати, мінімізувати ризики фінансових втрат і санкцій, а також підтримувати безперервність міжнародних ланцюгів постачання. Водночас на практиці, оцінювання результативності митної політики підприємств здебільшого здійснюється опціонально та обмежується аналізом окремих показників зовнішньоекономічної діяльності, таких як обсяги експорту та імпорту або суми митних платежів. Через це, унеможливлено комплексну оцінку ефективності митних процесів підприємства, не враховуються показники швидкості митного оформлення, рівня комплаєнсу, митно-логістичних витрат та ризиків зовнішньоекономічних операцій.

Вищезазначене актуалізує розробку комплексного методичного підходу до оцінювання ефективності митної політики підприємства, який враховує взаємозв'язок між швидкістю митного оформлення, рівнем митного комплаєнсу, митно-логістичними витратами та ризиками зовнішньоекономічних операцій.

У сучасному науковому полі проблематика митної політики розкривається у кількох взаємопов'язаних аспектах: інституційно-регуляторній, фінансовій, ризик-орієнтованій, а також у контексті спрощень та комплаєнсу, як інструментів сприяння торгівлі й підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Низка праць учених присвячена оцінюванню ефективності митної політики України з позиції захисту зовнішньоекономічних інтересів [25; 70; 94], прозорості процедур [69; 15] та адаптації до міжнародних стандартів [110]. Паралельно вітчизняні дослідження аналізують фінансовий аспект митної політики (митні платежі, бюджетний ефект, структура оподаткованого імпорту) [27; 110], що дозволяє оцінити результативність інституційного митного регулювання, проте не розкриває повною мірою впливу митної політики на ефективність бізнес-процесів підприємства. Окремий напрям формують праці щодо розвитку митного контролю та його ролі у фінансовій безпеці [], де поглиблюється методичний інструментарій і формуються рекомендації щодо модернізації митного контролю.

Ці підходи є важливими для розуміння регуляторного середовища, проте їх логіка здебільшого орієнтована на систему митного контролю держави, а не на внутрішню митну політику підприємства.

Аналіз наукової літератури щодо досліджуваної теми свідчить про те, що науковці переважно досліджують макрорівень – державну митну політику або загальну ефективність ЗЕД підприємств. У той же час, методичні підходи до оцінювання ефективності митної політики підприємства залишаються недостатньо розробленими, що актуалізує обраний напрям дослідження. За умов зростання складності митних процедур та інтеграції України до митного простору ЄС підприємства потребують систематизувати аналітичні показники, які дозволяють оцінити ефективність митної політики як з позиції витрат, й з урахуванням швидкості оформлення, рівня комплаєнсу та ризиків.

Трансформація глобальних торговельних процесів та посилення регуляторних вимог до практики управління ЗЕД свідчить про необхідність

інтеграції митної політики підприємства у систему стратегічного та операційного менеджменту підприємства. На відміну від традиційного підходу, за якого митні процедури розглядалися лише як технічний етап оформлення товарів при перетині митного кордону, сьогодні свідчить про їх вплив на швидкість міжнародних торговельних операцій, структуру витрат, рівень регуляторних ризиків та стабільність ланцюгів постачання.

Функціонально митна політика підприємства охоплює декілька ключових напрямів:

- обґрунтований вибір митних режимів;
- управління митною вартістю товарів;
- класифікація товарів за УКТЗЕД;
- система управління митними ризиками (ідентифікація потенційних ризиків, впровадження внутрішніх процедур контролю та комплаєнсу);
- організація ефективної взаємодії з митними органами [37].

Ефективність митної політики визначається здатністю підприємства забезпечувати належний рівень митного комплаєнсу, оптимізувати витрати, пов'язані із митним оформленням, мінімізувати регуляторні ризики, що зумовлює підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Через вплив таких важелів забезпечується стабільність зовнішньоторговельних операцій, зниження трансакційних витрат та ефективність функціонування міжнародних ланцюгів постачання [37].

Оцінювання ефективності митної політики підприємства є досить складним методичним завданням, оскільки митна політика одночасно впливає на фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності, логістику міжнародних поставок, рівень ризиків та стійкість ланцюгів постачання.

У наукових дослідженнях й практиці, сформувалося декілька підходів до оцінювання ефективності митної політики, серед яких найбільш поширеними є фінансовий [68; 94; 103; 125], логістичний [70; 128; 158], ризик-орієнтований [5; 87], комплаєнс-орієнтований розглядається лише зарубіжними вченими [115].

Проте, такі підходи розглядаються науковцями в контексті державної митної політики, враховуючи систему індикаторів, які притаманні як діяльності митних органів, так і діяльності підприємств. У той же час, маючи однакове економічне підґрунтя, різне економічне трактування для різних груп стейкхолдерів. Узагальнення наукових підходів до оцінювання ефективності митної політики підприємства свідчить, що наявні дослідження зосереджують увагу переважно на окремих вимірах її результативності, а кожен із підходів дозволяє оцінити специфічний аспект впливу митної політики на діяльність підприємства, проте окремо вони не забезпечують комплексного уявлення про її ефективність. Саме тому доцільно формувати інтегрований методичний підхід, який поєднує показники витрат, часу, ризиків і рівня митного комплаєнсу в єдину систему оцінювання [37].

У табл. 3.2 систематизовано підходи до оцінки ефективності митної політики підприємств, згруповано показники відносно кожного підходу, які можуть бути притаманні й макрорівню та окреслено базові обмеження щодо використання кожного підходу.

Таблиця 3.2

Наукові підходи до оцінювання ефективності митної політики підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основні показники оцінювання	Обмеження підходу
Фінансовий	Оцінювання ефективності митної політики через вплив на вартість зовнішньоекономічних операцій, митні платежі та супутні витрати	Сума митних платежів; витрати на брокерське обслуговування; витрати на сертифікацію і складування; митні витрати на 1 поставку / 1 т товару; непрямі витрати (демередж, простій, штрафи)	Не повною мірою враховує часові параметри проходження митних процедур та рівень регуляторних ризиків; переважно фіксує витрати, а не якість політики
Логістичний	Оцінювання через швидкість, стабільність і передбачуваність митного оформлення та його вплив на ланцюги постачання	Середній час митного оформлення; частка затримок; тривалість простоїв на кордоні; варіативність часу випуску; частка поставок, оформлених у строк	Не відображає повною мірою фінансові наслідки митних затримок та не розкриває причини ризиковості митних процесів

Ризик-орієнтований	Оцінювання через здатність підприємства мінімізувати регуляторні, фінансові та операційні ризики під час митного оформлення	Частота коригування митної вартості; частота класифікаційних спорів; кількість порушень; сума донарахувань і штрафів; частка поглиблених форм контролю; кількість постмитних перевірок	Складність кількісної формалізації ризиків; недостатній зв'язок із часовими та витратними параметрами митного оформлення
Комплаєнс-орієнтований	Оцінювання через рівень відповідності вимогам митного законодавства, якість внутрішніх процедур та здатність користуватися спрощеннями	Частка декларацій без зауважень; частка автоматичного випуску; наявність/використання спрощень; результати постмитного аудиту; готовність до АЕО/спрощених процедур	Не повною мірою оцінює вплив на витрати та логістичні ефекти; потребує поєднання з фінансовими й часовими показниками
Інтегрований	Комплексне оцінювання митної політики підприємства через поєднання витратного, логістичного, ризик-орієнтованого та комплаєнсного вимірів	Інтегральний індекс ефективності; індикатори комплаєнсу, часу, витрат і ризику; система КРІ митної політики підприємства	Потребує методичного обґрунтування ваг, нормування показників та забезпечення якісної інформаційної бази на рівні підприємства

Джерело: сформовано автором

Таким чином, аналіз наявних методичних підходів свідчить, що кожен із них відображає лише окремий вимір ефективності митної політики підприємства: зокрема, фінансовий – витратний, логістичний – часовий, ризик-орієнтований – регуляторні ризики, що зумовлює потребу в інтегрованій методиці оцінювання, яка поєднує ключові критерії ефективності митної політики та дозволяє комплексно оцінити її результативність як здатність підприємства забезпечувати швидкість митного оформлення, зменшувати сукупні митно-логістичні витрати, мінімізувати ризики та підвищувати рівень комплаєнсу, необхідний для використання митних спрощень [37].

Дослідження оцінки ефективності митної політики підприємства слід починати з розгляду показників, які впливають на неї, а саме: здатністю використовувати митні спрощення, забезпечувати швидкість оформлення, мінімізувати витрати та знижувати ризики. Отже, пропонуємо для інтегрального оцінювання передбачити такі чотири індикатори:

- якість митного комплаєнсу (С);
- швидкість митного оформлення (Ч);
- митно-логістичні витрати (К);
- економічна безпека митної політики (ЕБ);

З економіко-аналітичної позиції перші два показники і економічну безпеку можна вважати стимуляторами, оскільки чим вищі їхні значення, тим вища ефективність, а митно-логістичні витрати – дестимулятор, адже досягнення вищої ефективності характеризується зниженням їх значень. Щоб у формулі усі складові індексу можна було трактувати за принципом: зростання значень усіх показників забезпечують підвищення ефективності митної політики, пропонується показники дестимулятори трансформувати у такий вираз: $(1-K)$. Інтегральний показник оцінювання ефективності митної політики доцільно подати у такому формульному вигляді – 3.1:

$$I_{emp} = w_1C + w_2Ч + w_3(1-K) + w_4ЕБ \quad (3.1)$$

де,

I_{emp} – інтегральний показник ефективності митної політики підприємства;

С – індекс якості митного комплаєнсу;

Ч – індекс швидкості митного оформлення;

К – індекс митно-логістичних витрат;

ЕБ – індекс економічної безпеки митної політики підприємства;

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти значущості відповідних індикаторів, які у сумі $(w_1 + w_2 + w_3 + w_4)$ мають дорівнювати 1 [37].

Економічне трактування інтегрального показника виражено у такий спосіб:

- чим вищий рівень комплаєнсу, тим ефективнішою є митна політика;
- чим вища швидкість оформлення, тим вища ефективність митної політики;

- чим нижчі митно-логістичні витрати, тим вищою є ефективність;
- чим вища економічна безпека митної політики підприємства, тим стабільнішою та результативнішою є митна політика [37].

Інтегральний показник в цілому, дозволяє підприємству оцінювати ефективність й результативність митної політики, виявляти проблемні митні процеси, знижувати витрати ЗЕД, підвищувати швидкість поставок та покращувати комплаєнс. Інтеграція запропонованих показників дозволяє відійти від традиційного підходу, за якого ефективність митної діяльності оцінюється лише за фінансовими параметрами або обсягами зовнішньоекономічних операцій. Першочергово, сформуємо індекс митного комплаєнсу (С) зважуючи на чинні вимоги до АЕО, Митного кодексу України, Рамочні стандарти безпеки та спрощення процедур торгівлі та практики митного аудиту та внутрішнього контролю ЗЕД. За врахування нормативних положень таких документів, індекс достатньою мірою буде пов'язаний з митною політикою підприємства і матиме структуру, подану на рис. 3.1.

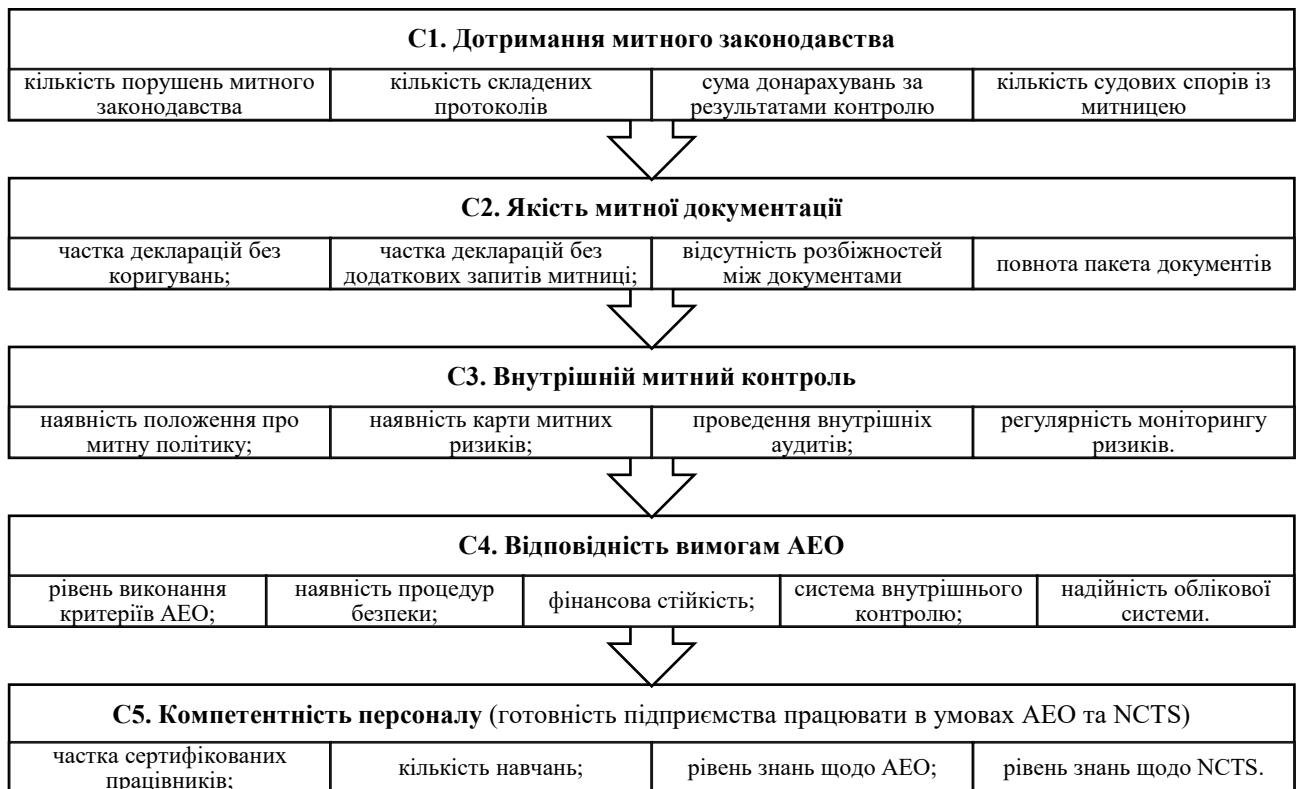


Рис. 3.1. Структура індексу митного комплаєнсу (С)

Джерело: сформовано автором

Оцінювання рівня митного комплаєнсу пропонуємо здійснювати за формулою 3.2:

$$C=0,25C_1+0,2C_2+0,2C_3+0,25C_4+0,1C_5 \quad (3.2)$$

де:

C_1 – дотримання митного законодавства;

C_2 – якість документації;

C_3 – внутрішній митний контроль;

C_4 – відповідність критеріям АЕО;

C_5 – компетентність персоналу.

Результати оцінювання рівня митного комплаєнсу досліджуваних підприємств на основі зазначених п'яти складових наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок індексу митного комплаєнсу

Показник	ТОВ «Укртрансінвест», 2025 р.	ПІ «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС», 2025 р.
C1	0,92	0,95
C2	0,88	0,91
C3	0,85	0,89
C4	0,9	0,93
C5	0,82	0,86
C	$C=0,25 \times 0,92 + 0,20 \times 0,88 + 0,20 \times 0,85 + 0,25 \times 0,90 + 0,10 \times 0,82 = \mathbf{0,883}$	$C=0,25 \times 0,95 + 0,20 \times 0,91 + 0,20 \times 0,89 + 0,25 \times 0,93 + 0,10 \times 0,86 = \mathbf{0,916}$
Рівень митного комплаєнсу	достатній	високий

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що для ТОВ «Укртрансінвест» інтегральний індекс митного комплаєнсу становить 0,883, що відповідає достатньому рівню митного комплаєнсу.

Наочне порівняння показників – складових для розрахунку рівня митного комплаєнсу досліджуваних підприємств представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Порівняння складових індексу митного комплаєнсу підприємств у 2025 році

Джерело: сформовано автором

Найвищі значення спостерігаються за показниками дотримання митного законодавства (0,92) та відповідності вимогам АЕО (0,90) що свідчить про надійність як учасника зовнішньоекономічної діяльності з розвиненою системою митного контролю. Для ТОВ «Укртрансагент» найнижче значення отримано за показником компетентності персоналу (0,82), що свідчить про доцільність подальшого розвитку професійних компетентностей працівників у сфері митного законодавства, АЕО та процедури спільного транзиту NCTS.

Для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» інтегральний індекс митного комплаєнсу становить 0,916, що відповідає високому рівню митного комплаєнсу та підтверджує відповідність критеріям підприємства зі статусом АЕО. Індекс вказує на те, що підприємство демонструє стабільно високі значення за всіма складовими індексу, зокрема за показниками дотримання митного законодавства (0,95), відповідності критеріям АЕО (0,93) та якості митної документації (0,91).

Це свідчить про високий рівень організації митної діяльності, ефективність внутрішніх контрольних процедур та готовність підприємства до використання сучасних митних спрощень.

Порівняльний аналіз показує, що різниця між інтегральними показниками становить 0,033 пункту на користь ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС». Незважаючи на відносно незначний розрив, отримані результати демонструють більш високий рівень зрілості системи митного комплаєнсу на цьому підприємстві. У той же час, обидва підприємства характеризуються значеннями індексу, які перевищують 0,80, що дозволяє зробити висновок про належний рівень дотримання митного законодавства та ефективність реалізованих елементів митної політики.

Зауважимо, що високий рівень митного комплаєнсу сприяє зниженню ризику застосування митними органами додаткових форм контролю, скороченню кількості випадків коригування митної вартості, мінімізації фінансових санкцій та непродуктивних логістичних витрат. Підвищення рівня митного комплаєнсу створює передумови для використання митних спрощень, прискорення проходження митних процедур та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Таким чином, митний комплаєнс доцільно розглядати не лише як інструмент дотримання вимог митного законодавства, а і як важливий чинник підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Індекс швидкості митного оформлення доцільно визначати як співвідношення нормативного та фактичного часу проходження митних процедур – формула 3.3.

$$T = \frac{T_{\text{норм}}}{T_{\text{факт}}} \quad (3.3)$$

де,

T – індекс швидкості митного оформлення;

$T_{\text{норм}}$ – нормативний або цільовий час митного оформлення;

$T_{\text{факт}}$ – фактичний середній час митного оформлення.

Індекс дозволяє оцінити, наскільки організація митної діяльності підприємства відповідає встановленим або цільовим часовим параметрам. Оскільки цей показник є стимулятором, значення індексу, наближене до 1, свідчить про високий рівень оперативності митного оформлення, тоді як його зниження вказує на наявність затримок, організаційних недоліків або недостатньої узгодженості інформаційних потоків. Для уникнення викривлень можна обмежити показник верхньою межею – формула 3.4.

$$T = \min \left(\frac{T_{\text{норм}}}{T_{\text{факт}}}, 1 \right) \quad (3.4)$$

Тоді, якщо підприємство оформлює швидше за норматив, індекс не буде штучно завищувати інтегральний показник.

Описаний індекс безпосередньо пов'язує митну політику підприємства з АЕО, NCTS, внутрішнім контролем, компетентністю персоналу та митними ризиками.

Ще одним індикатором ефективності митної політики підприємства запропоновано використовувати індекс митно-логістичних витрат, який характеризує рівень ресурсомісткості митного супроводу зовнішньоекономічних операцій та відображає частку митно-логістичних витрат у загальному обсязі зовнішньоторговельної діяльності підприємства та визначається за формулою 3.5.

$$K = \frac{V_{\text{мл}}}{O_{\text{зед}}} \quad (3.5)$$

де:

K – індекс митно-логістичних витрат;

$V_{\text{мл}}$ – сукупні митно-логістичні витрати підприємства, тис. грн;

$O_{\text{зед}}$ – обсяг зовнішньоекономічних операцій підприємства, тис. грн.

До складу митно-логістичних витрат доцільно включати витрати на зберігання вантажів, простої транспортних засобів, демередж, детеншн, митні

склади, а також інші витрати, безпосередньо пов'язані з проходженням митних процедур та логістичним супроводом зовнішньоекономічних операцій.

Оскільки показник характеризує витратомісткість митної діяльності, він належить до дестимуляторів, тобто зростання його значення свідчить про збільшення витрат на забезпечення митних процедур та зниження ефективності митної політики підприємства. Відповідно, зменшення значення показника характеризує підвищення результативності митної діяльності та більш раціональне використання ресурсів.

Для забезпечення можливості включення показника до інтегрального індексу ефективності митної політики використовується трансформована форма показника (1-К), яка дозволяє інтерпретувати всі складові інтегрального показника за єдиним принципом: зростання значення свідчить про підвищення ефективності митної політики підприємства.

Економічний зміст показника полягає в оцінюванні здатності підприємства забезпечувати здійснення митних процедур із мінімальними логістичними втратами. Високі значення індексу можуть свідчити про наявність затримок під час митного оформлення, неефективну організацію документообігу, низький рівень координації між учасниками логістичного процесу або недостатній рівень цифровізації митної діяльності.

Для розрахунку індексу митно-логістичних витрат (К) використаємо узагальнений показник витрат на реалізацію митної політики, визначений у розділі 2 роботи для досліджуваних підприємств.

Для ТОВ «Укртрансінвест»:

$$K = \frac{539,5}{58700} = 0,00919 \text{ або } 0,92\%$$

Для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»:

$$K = \frac{830,6}{112870} = 0,00736 \text{ або } 0,74\%$$

Результати розрахунку індексу митно-логістичних витрат свідчать про

високий рівень ефективності організації митної діяльності на досліджуваних підприємствах. Для ТОВ «Укртрансінвест» значення показника становить 0,0092 означає, що на забезпечення митно-логістичних процедур припадає лише 0,92 % від митної вартості оформлених вантажів. Для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» індекс становить 0,0074, або 0,74 % від річного обсягу зовнішньоекономічних операцій.

Порівняльний аналіз свідчить про нижчу витратомісткість митної діяльності ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС», що може бути пов'язано з більшими масштабами зовнішньоторговельних операцій та ефектом економії на масштабі. Для обох підприємств значення показника не перевищує 1 %, що характеризує належний рівень організації митного супроводу та ефективне використання ресурсів, спрямованих на забезпечення митних процедур.

Отримані результати свідчать про відсутність надмірного навантаження митно-логістичних витрат на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Низькі значення індексу підтверджують ефективність реалізованих заходів митної політики, сприяють збереженню конкурентоспроможності підприємств та формують передумови для подальшого підвищення рентабельності зовнішньоекономічних операцій.

Для інтегрального індексу ефективності K є дестимулятором, тоді:

1. Для ТОВ «Укртрансінвест» $1 - 0,00919 = 0,99081$.
2. Для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»: $1 - 0,00736 = 0,99261$.

Отримані значення трансформованого індексу митно-логістичних витрат $(1 - K)$, які становлять 0,9908 для ТОВ «Укртрансінвест» та 0,9926 для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС», свідчать про незначний вплив митно-логістичних витрат на результати зовнішньоекономічної діяльності та підтверджують ефективність реалізованих заходів митної політики щодо оптимізації витрат на митне адміністрування і логістичний супровід операцій.

З позиції економічної ефективності зниження митно-логістичних витрат забезпечує скорочення непродуктивних витрат підприємства, прискорення

оборотності товарних потоків, зменшення потреби в оборотному капіталі та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Саме тому індекс митно-логістичних витрат доцільно розглядати як один із базових індикаторів оцінювання результативності митної політики підприємства.

Ефективність митної діяльності вбачаємо за необхідне оцінювати через використання індексу економічної безпеки митної політики підприємства (п.2.3 дисертації, формула 2.3, табл. 2.13), як узагальнюючу характеристику результативності функціонування системи управління митними ризиками. Такий підхід дозволяє оцінити не лише рівень ризиковості митних операцій, а й здатність підприємства забезпечувати стійкість митної діяльності, мінімізувати фінансові втрати та підтримувати належний рівень митного комплаєнсу. За такого підходу оцінюється рівень потенційних загроз і здатність підприємства забезпечувати стабільність митної діяльності, запобігати фінансовим втратам та підтримувати належний рівень відповідності вимогам митного законодавства.

Для розрахунку інтегрального показника ефективності митної політики досліджуваних підприємств використаємо модель із рівними вагами (форм. 3.6):

$$I_{\text{ЕМП}} = 0,25C + 0,25T + 0,25(1-K) + 0,25EB \quad (3.6)$$

Для апробаційного розрахунку приймаємо $T = 1$, тобто фактичний час, як такий, що відповідає нормативному. Тоді для досліджуваних підприємств отримуємо:

ТОВ «Укртрансінвест»:

$$I_{\text{ЕМП}} = 0,25(0,883) + 0,25(1) + 0,25(0,99081) + 0,25(0,964) = 0,9595$$

ПІІ «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»:

$$I_{\text{ЕМП}} = 0,25(0,916) + 0,25(1) + 0,25(0,99261) + 0,25(0,971) = 0,9699$$

Узагальнення результатів оцінювання ефективності митної політики

підприємств через розрахунок інтегрального індексу та його компонентів, представлено в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Значення складових інтегрального показника ефективності митної політики досліджуваних підприємств у 2025 році

Підприємство	С	Ч	1-К	ЕБ	ІЕМП
ТОВ «Укртрансгагент»	0,883	1	0,9908	0,964	0,9595
ПШ «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»	0,916	1	0,9926	0,971	0,9699

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунку інтегрального індексу ефективності митної політики та його складових, наведені в табл. 3.4, візуалізовано у вигляді профільної діаграми для порівняння сильних і слабких сторін досліджуваних підприємств на рис. 3.3.

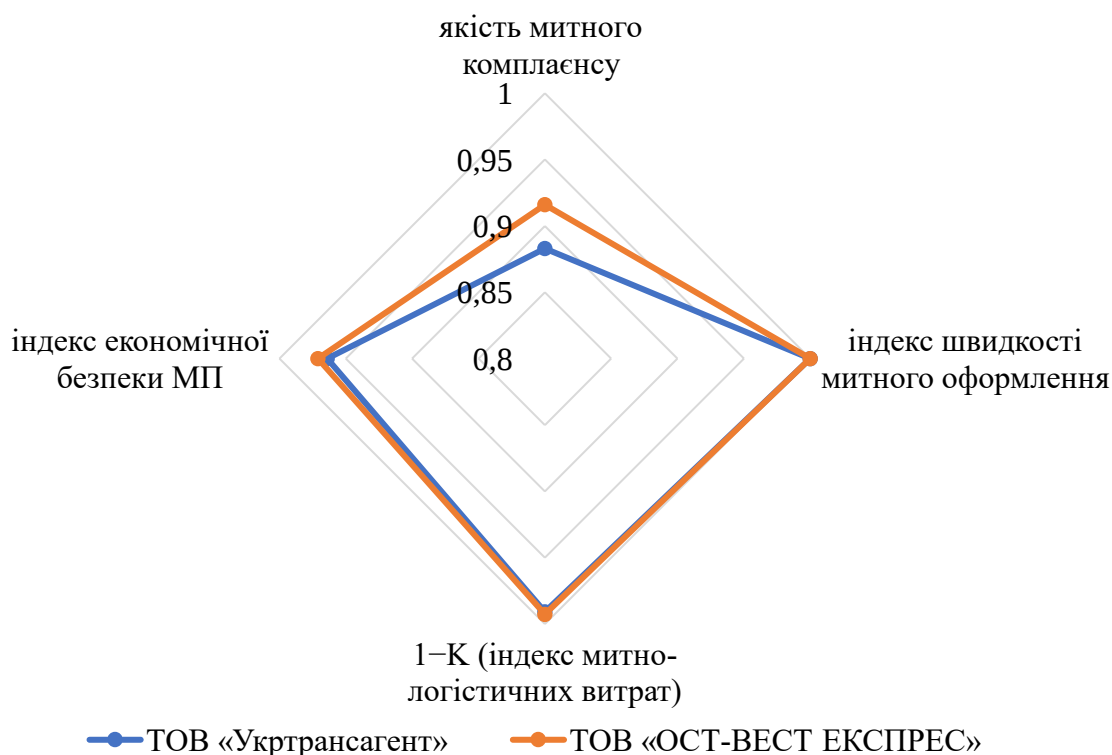


Рис. 3.3. Профіль ефективності митної політики досліджуваних підприємств за основними оціночними критеріями

Джерело: сформовано автором

Виходячи із даних табл. 3.4 і рис. 3.3, отримані значення інтегрального показника ефективності митної політики 0,9595 для ТОВ «Укртрансент» та 0,9699 для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» свідчать про високий рівень ефективності митної політики обох підприємств, при цьому ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» демонструє дещо кращий результат за рахунок вищого рівня митного комплаєнсу, нижчої витратомісткості митно-логістичних процесів та вищого індексу економічної безпеки митної діяльності.

У запропонованому інтегральному показнику вбачаємо аналітичну універсальність, оскільки він може використовуватися як для внутрішнього управлінського аналізу на рівні підприємства, так і для порівняльного оцінювання ефективності митної політики різних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Така інтеграція створює можливість формування системи бенчмаркінгу митних процесів та визначення напрямів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічними операціями.

Важливим позитивним аспектом даної моделі можемо відзначити її адаптивність до інформаційних систем підприємства, оскільки розрахунок індикаторів може базуватися на даних бухгалтерського, управлінського та логістичного обліку, а також на інформації митних декларацій та електронних систем митного оформлення. Тож ефективність застосування показника залежить від якості інформаційної бази, яка формується на основі митної статистики, управлінської звітності та даних операційної діяльності підприємства. Практичне використання інтегрального показника потребує подальшого дослідження, яке полягає у обґрунтуванні нормування часткових індикаторів, що забезпечує їх зіставність та можливість агрегування у єдину інтегральну величину. Інтегральний показник рекомендовано як інструмент інформаційно-аналітичної підтримки управління митною політикою підприємства (рис. 3.4), що дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні елементи митних процесів, оптимізувати витрати ЗЕД, підвищувати швидкість проходження товарів через митний кордон та знижувати регуляторні ризики.

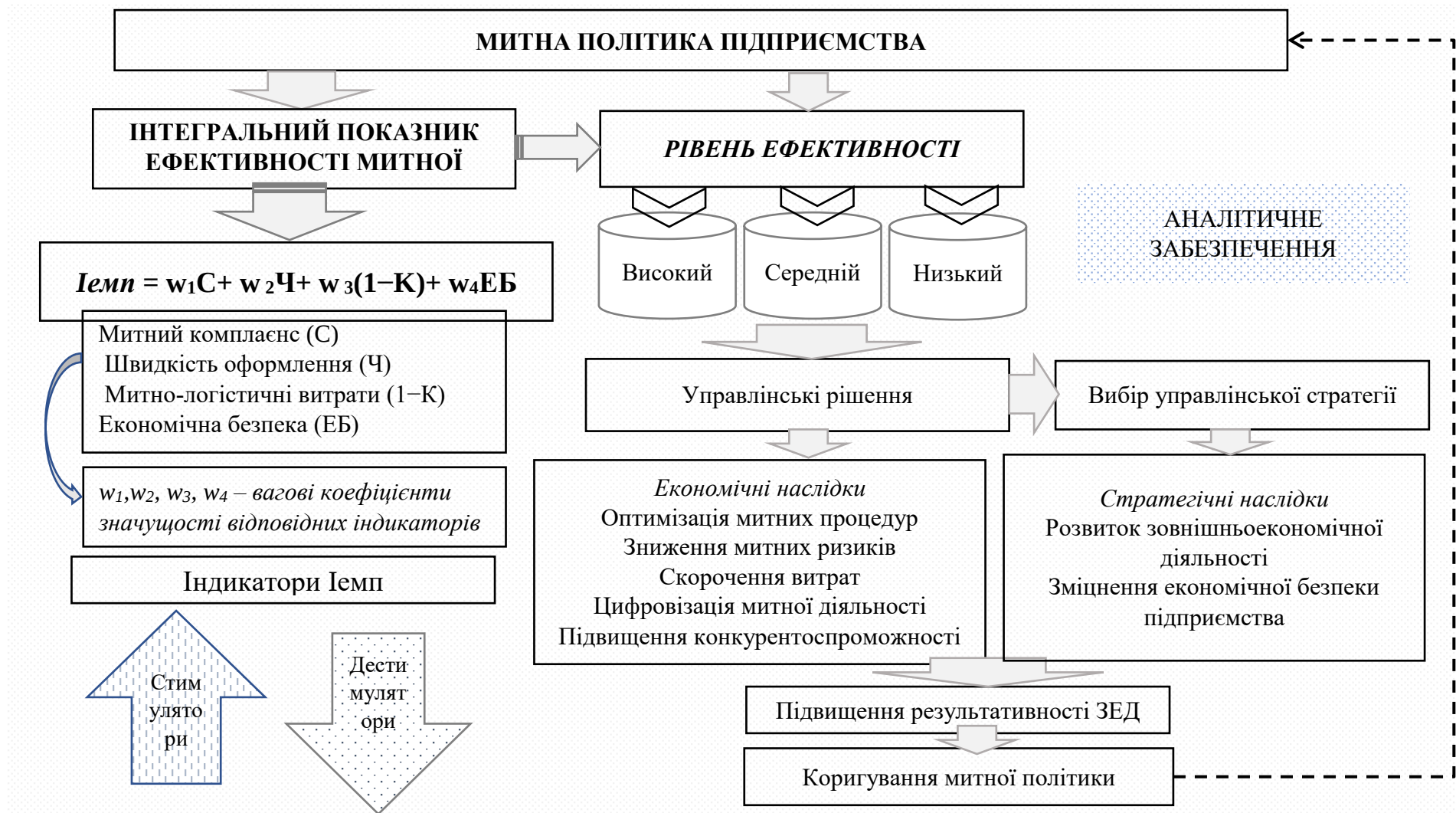


Рис. 3.4. Структурно-логічна модель оцінювання ефективності митної політики підприємства на основі системи індикаторів митної діяльності

Джерело: сформовано автором

За авторським поглядом, запропонований методичний підхід до оцінки ефективності митної політики підприємства, який звізуалізовано на рис. 3.4, полягає у можливості кількісного вимірювання впливу митної політики на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Включення до складу інтегрального показника індексів митного комплаєнсу, швидкості оформлення, митно-логістичних витрат та економічної безпеки дозволяє комплексно оцінити співвідношення між витратами на реалізацію митної політики та отриманими економічними результатами.

Практичне застосування інтегрального показника створює підґрунтя для проведення порівняльного аналізу ефективності митної політики різних підприємств, визначення проблемних напрямів митної діяльності та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації митних витрат, підвищення рівня митного комплаєнсу, зниження ризиків та посилення конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках.

3.2 Обґрунтування моделі реалізації митної політики підприємства

Сучасні умови функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності характеризуються високою динамічністю митного середовища, постійними змінами нормативно-правового регулювання, розвитком цифрових технологій митного адміністрування, впровадженням інституту авторизованого економічного оператора, процедури спільного транзиту NCTS та поступовою інтеграцією України до європейського митного простору. За таких умов митна політика підприємства не може розглядатися виключно як внутрішній нормативний документ або сукупність регламентованих процедур митного оформлення.

На відміну від традиційного підходу, відповідно до якого митна політика ототожнюється із системою правил здійснення митних операцій, у роботі запропоновано розглядати її як безперервний адаптивний процес, спрямований

на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності. За такого підходу з'являється можливість враховувати зміни митного законодавства, трансформацію міжнародних логістичних ланцюгів, появу нових цифрових сервісів, а також зміну ризикового профілю підприємства.

З огляду на зазначене, реалізацію митної політики доцільно здійснювати на основі моделі життєвого циклу, яка відображає послідовність взаємопов'язаних етапів формування, впровадження, оцінювання та вдосконалення митної політики підприємства (рис. 3.5).

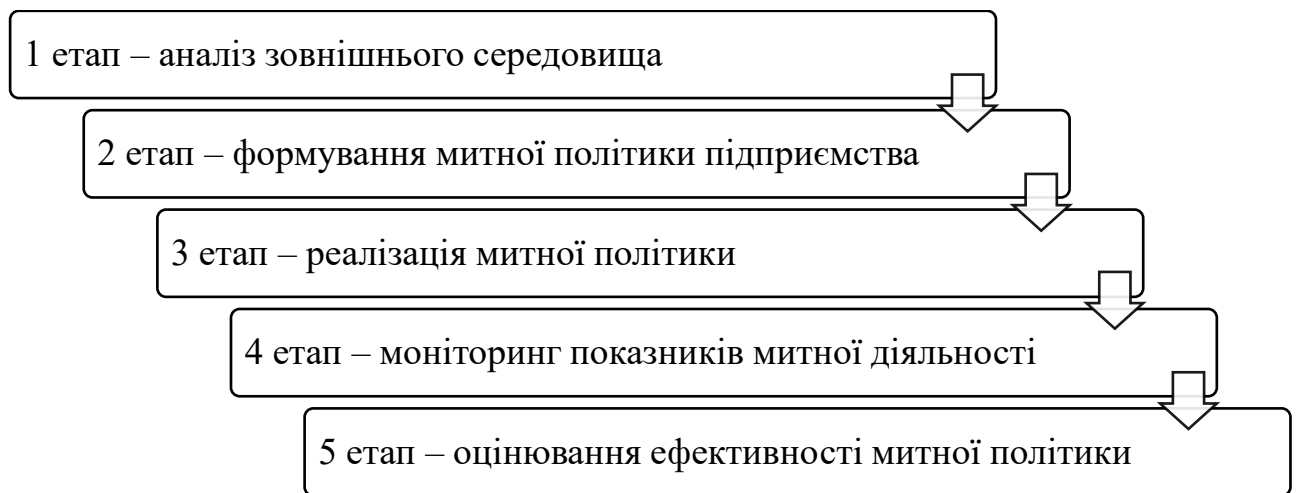


Рис. 3.5. Етапи життєвого циклу митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

На етапі аналізу зовнішнього середовища здійснюється оцінювання чинників зовнішнього впливу на митну діяльність підприємства, зокрема: зміни митного законодавства України та Європейського Союзу, розвиток інститутів АЕО та NCTS, зміни тарифного і нетарифного регулювання, тенденції розвитку зовнішньої торгівлі, ризики міжнародної логістики та особливості функціонування цільових ринків. Метою цього етапу є виявлення зовнішніх викликів та можливостей, які можуть впливати на митну діяльність

підприємства, а також формування інформаційної бази для прийняття подальших управлінських рішень

На основі результатів аналізу зовнішнього середовища визначаються стратегічні цілі митної політики, принципи її реалізації, пріоритетні напрями розвитку та система інструментів досягнення поставлених цілей.

На етапі формування митної політики будується організаційна структура митної політики, визначаються відповідальні підрозділи, розробляються внутрішні регламенти, процедури управління митними ризиками, механізми інформаційного забезпечення та система показників оцінювання результативності митної діяльності.

Етап реалізації митної політики передбачає практичне впровадження розроблених положень митної політики у діяльність підприємства. Здійснюється використання цифрових інструментів митного адміністрування, реалізуються процедури управління митними ризиками, забезпечується функціонування інформаційно-аналітичної системи підтримки митних рішень, впроваджуються вимоги митного комплаєнсу та критерії підготовки до отримання статусу авторизованого економічного оператора. Безпосередньо реалізація митної політики забезпечує трансформацію визначених цілей у конкретні управлінські та операційні дії.

Ефективна митна політика забезпечується постійним контролем результатів її реалізації. Здійснюється постійний моніторинг показників митної діяльності: митного комплаєнсу, рівня митних ризиків, швидкості митного оформлення, рівня цифровізації митних процесів, митно-логістичних витрат та економічної безпеки митної діяльності. Моніторинг забезпечує своєчасне виявлення відхилень між запланованими та фактичними результатами функціонування митної політики підприємства.

На етапі оцінювання ефективності митної політики проводиться комплексне оцінювання результативності реалізації митної політики підприємства на основі системи кількісних та якісних показників. Для цього

доцільно використовувати інтегральний показник ефективності митної політики підприємства, який дозволяє врахувати рівень митного комплаєнсу, швидкість митного оформлення, витратомісткість митних процесів та рівень економічної безпеки митної діяльності. Отримані результати є інформаційною основою для прийняття рішень щодо подальшого вдосконалення митної політики.

Завершальний етап – коригування митної політики, передбачає внесення змін до митної політики підприємства відповідно до результатів проведеного оцінювання. Коригування може стосуватися перегляду процедур управління ризиками, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, оновлення системи внутрішнього контролю, впровадження нових цифрових інструментів або адаптації до змін митного законодавства. Особливістю даного етапу є його безпосередній зв'язок із початковим етапом життєвого циклу, що забезпечує безперервність процесу вдосконалення митної політики підприємства.

Таким чином, запропонована модель життєвого циклу дозволяє розглядати митну політику підприємства як динамічну систему безперервного вдосконалення, яка адаптується до змін зовнішнього середовища та забезпечує підвищення економічної ефективності, митної безпеки й конкурентоспроможності підприємства за умов євроінтеграції.

Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність митної політики підприємства визначається не лише якістю її формування, а й здатністю забезпечувати безперервну адаптацію до змін зовнішнього середовища, вимог митного законодавства та стратегічних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності. У зв'язку із цим запропоновано модель реалізації митної політики підприємства за умов євроінтеграції, яка відображає взаємозв'язок між зовнішніми чинниками впливу, внутрішнім організаційно-економічним механізмом, системою оцінювання та очікуваними економічними результатами її функціонування (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Модель реалізації митної політики підприємства за умов євроінтеграції Джерело: сформовано автором

Для оцінювання ступеня практичного впровадження основних складових митної політики підприємства запропоновано використовувати Матрицю рівня реалізації митної політики підприємств.

Методика передбачає поетапне оцінювання організаційної, економічної, інформаційної, ризик-орієнтованої, комплаєнс-АЕО, цифрової та стратегічної складових із урахуванням їх вагомості у забезпеченні ефективної митної діяльності за умов євроінтеграції.

Для визначення рівня реалізації митної політики підприємства використаємо систему зваженого оцінювання її основних складових. Запропонований експертний розподіл ваг (табл. 3.5) відображає підвищену значущість економічної та ризик-орієнтованої складових у процесі реалізації митної політики, оскільки саме вони безпосередньо впливають на митні витрати, фінансові втрати, рівень митної безпеки та економічну результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Експертна оцінка вагомості складових митної політики підприємства

Складова митної політики	Вага
Організаційна	0,1
Економічна	0,2
Інформаційна	0,15
Ризикова	0,2
Комплаєнс-АЕО	0,15
Цифрова	0,1
Стратегічна	0,1

Наступним етапом є визначення середньої бальної оцінки за кожною складовою митної політики досліджуваних підприємств (табл. 3.6, 3.7), для чого бали за окремими критеріями в межах кожної складової усереднюються, що дозволяє отримати узагальнену оцінку рівня її реалізації на підприємстві.

Таблиця 3.6

Критерії оцінювання за складовими митної політики досліджуваних підприємств у 2025 році

Критерії оцінювання за складовими митної політики	Укртранс-агент	ПІІ ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС	ТОВ «Брітіш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна»	ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»	ТОВ «Метінвест -Шіппінг»
<i>Організаційна:</i>					
наявність положення про митну політику	0	1	5	3	3
відповідальні особи	3	4	5	5	4
регламенти взаємодії	1	1	4	4	5
<i>Економічна:</i>					
облік митних витрат;	4	4	5	4	3
аналіз митних витрат;	1	1	3	2	4
оцінювання ефективності;	0	0	1	1	0
розрахунок рентабельності митної політики	0	0	0	0	1
<i>Інформаційна:</i>					
інформаційна система;	3	3	5	5	5
аналітика митних ризиків;	1	1	2	3	4
база митних рішень;	0	0	0	1	2
електронний документообіг	4	5	5	5	5
<i>Ризикова:</i>					
карта ризиків;	0	0	0	2	2
матриця ризикових документів	0	0	0	0	0
оцінювання ризиків;	1	1	2	2	3
внутрішній контроль.	3	3	4	5	4
<i>Комплаєнс-АЕО:</i>					
відповідність критеріям АЕО	2	5	5	5	5
митний комплаєнс;	2	2	4	5	5
внутрішні аудити.	0	0	3	3	4
<i>Цифрова:</i>					
ERP	0	0	5	5	5
CRM	5	5	5	5	5
NCTS	0	5	5	5	5
електронне декларування;	5	5	5	5	5
цифрові KPI	4	4	5	5	5
<i>Стратегічна:</i>					
митна політика включена до стратегії	0	0	0	0	0
орієнтація на ринки ЄС;	2	5	5	5	5
використання митних спрощень	2	3	4	5	5

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.7

Середні бальні оцінки складових митної політики підприємств (2025 рік)

Розділ митної політики	ТОВ «Укртранс-агент»	ПІ «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»	ТОВ «Брітіш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна»	ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»	ТОВ «Метінвест-Шіппінг»
Організаційна	1,33	2	4,67	4	4
Економічна	1,25	1,25	2,25	1,75	2
Інформаційна	2	2,25	3	3,5	4
Ризикова	1	1	1,5	2,25	2,25
Комплаєнс-АЕО	1,33	2,33	4	4,33	4,67
Цифрова	2,8	3,8	5	5	5
Стратегічна	1,33	2,67	3	3,33	3,33

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці свідчать про нерівномірність реалізації складових митної політики на досліджуваних підприємствах. Найбільш розвиненими для більшості підприємств є цифрова та комплаєнс-АЕО складові, тоді як економічна та ризик-орієнтована складові потребують подальшого розвитку, зокрема через запровадження оцінювання ефективності митної політики, розрахунок рентабельності, формування карт ризиків і матриць ризикових документів.

Враховуючи багатокомпонентний характер митної політики підприємства, вважаємо за доцільне здійснювати розрахунок узагальнюючого інтегрального показника, який характеризує загальний рівень її реалізації. Аналіз такого показника дозволяє кількісно оцінити ступінь впровадження організаційних, економічних, інформаційних, ризик-орієнтованих, комплаєнських, цифрових та стратегічних інструментів митної політики на підприємстві. Для визначення інтегрального рівня реалізації митної політики підприємства використано формулу (3.7):

$$I_{\text{рмп}} = \frac{\sum (B_i \times W_i)}{5} \quad (3.7)$$

де,

- $I_{\text{РМП}}$ – індекс рівня реалізації митної політики підприємства;
 $Ві$ – середня бальна оцінка відповідної складової митної політики;
 W_i – ваговий коефіцієнт відповідної складової;
 5 – максимальна бальна оцінка за кожною складовою.

Для інтерпретації отриманих значень в табл. 3.8 запропоновано шкалу рівня реалізації митної політики.

Таблиця 3.8

Шкала інтерпретації рівня реалізації митної політики

Значення $I_{\text{РМП}}$	Інтерпретація рівня
0,00–0,20	Початковий
0,21–0,40	Базовий
0,41–0,60	Функціональний
0,61–0,80	Інтегрований
0,81–1,00	Комплексний

Застосування цієї формули дозволяє здійснити кількісне оцінювання рівня її практичної реалізації на досліджуваних підприємстві.

Розрахунок $I_{\text{РМП}}$ для ТОВ «Укртрансгагент»:

$$I_{\text{РМП}} = (51,33 \times 0,10 + 1,25 \times 0,20 + 2,00 \times 0,15 + 1,00 \times 0,20 + 1,33 \times 0,15 + \\ + 2,80 \times 0,10 + 1,33 \times 0,10) / 5 = 0,299$$

Отримане значення 0,299 свідчить про базовий рівень реалізації митної політики ТОВ «Укртрансгагент». Підприємство має окремі цифрові та організаційні елементи митної діяльності, проте потребує посилення економічної, ризик-орієнтованої та стратегічної складових.

Розрахунок $I_{\text{РМП}}$ для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»:

$$I_{\text{РМП}} = (2,00 \times 0,10 + 1,25 \times 0,20 + 2,25 \times 0,15 + 1,00 \times 0,20 + 2,33 \times 0,15 + \\ + 3,80 \times 0,10 + 2,67 \times 0,10) / 5 = 0,397$$

Значення 0,397 також відповідає базовому рівню, але наближається до функціонального. Порівняно з ТОВ «Укртрансгагент», підприємство демонструє кращі результати за цифровою, комплаєнс-АЕО та стратегічною складовими.

Розрахунок $I_{\text{РМП}}$ для ТОВ «Брітш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна»:

$$I_{\text{РМП}} = (4,67 \times 0,10 + 2,25 \times 0,20 + 3,00 \times 0,15 + 1,50 \times 0,20 + 4,00 \times 0,15 + 5,00 \times 0,10 + 3,00 \times 0,10) / 5 = 0,613$$

Значення 0,613 відповідає інтегрованому рівню реалізації митної політики. Підприємство має високі оцінки за організаційною, цифровою та комплаєнс-АЕО складовими, однак ризик-орієнтований блок залишається недостатньо розвиненим.

Розрахунок $I_{\text{РМП}}$ для ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»:

$$I_{\text{РМП}} = (4,00 \times 0,10 + 1,75 \times 0,20 + 3,50 \times 0,15 + 2,25 \times 0,20 + 4,33 \times 0,15 + 5,00 \times 0,10 + 3,33 \times 0,10) / 5 = 0,642$$

Отримане значення 0,642 характеризує підприємство як таке, що має інтегрований рівень реалізації митної політики. Сильними сторонами є цифровізація, комплаєнс-АЕО та організаційна складова, тоді як економічний блок потребує посилення через запровадження системного оцінювання ефективності митної діяльності.

Розрахунок $I_{\text{РМП}}$ для ТОВ «Метінвест-Шіппінг»:

$$I_{\text{РМП}} = (4,00 \times 0,10 + 2,00 \times 0,20 + 4,00 \times 0,15 + 2,25 \times 0,20 + 4,67 \times 0,15 + 5,00 \times 0,10 + 3,33 \times 0,10) / 5 = 0,677$$

Значення 0,677 є найвищим серед досліджуваних підприємств і відповідає інтегрованому рівню реалізації митної політики. Підприємство демонструє найкраще поєднання інформаційної, комплаєнс-АЕО, цифрової та організаційної складових, що свідчить про вищий рівень готовності до функціонування в умовах європейського митного простору.

Отримані результати проведених розрахунків за досліджуваними підприємствами узагальнено у рекомендованій Матриці рівня реалізації митної політики підприємств – табл. 3.9 і рис. 3.7.

Результати розрахунків свідчать, що найвищий рівень реалізації митної політики має ТОВ «Метінвест-Шіппінг» 0,677, ПАТ «Джей Ті Інтернешнл

Україна» та ТОВ «Брітіш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна» також мають інтегрований рівень реалізації митної політики.

Таблиця 3.9

Матриця рівня реалізації митної політики досліджуваних підприємств
(2025 рік)

Підприємство	Зважена оцінка	Індекс рівня реалізації митної політики ($I_{\text{РМП}}$)	Рівень реалізації
ТОВ «Укртрансagentur»	1,497	0,299	Базовий
ПІІ «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»	1,984	0,397	Базовий
ТОВ «Брітіш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна»	3,067	0,613	Інтегрований
ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»	3,208	0,642	Інтегрований
ТОВ «Метінвест-Шіппінг»	3,383	0,677	Інтегрований

Джерело: сформовано автором

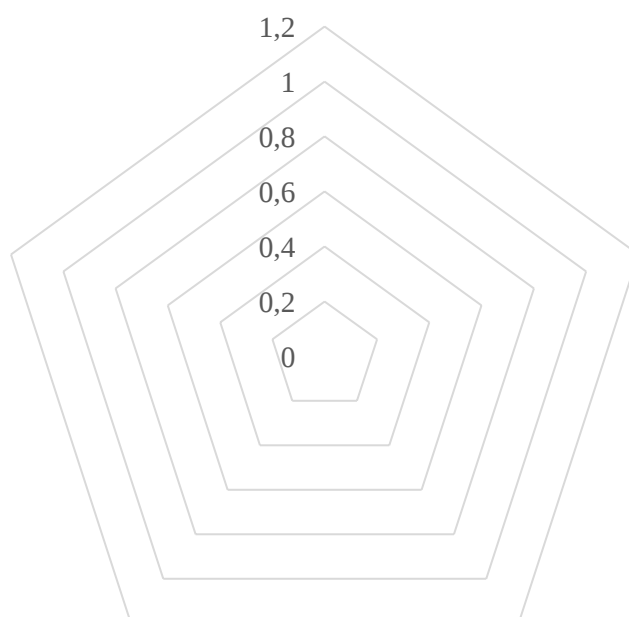


Рис. 3.7 Рівень готовності досліджуваних підприємств до функціонування за умов європейського митного простору (2025 рік)

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Укртрансінвест» та ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» характеризуються базовим рівнем реалізації митної політики, що свідчить про наявність окремих елементів митної діяльності, але водночас вказує на недостатню формалізацію економічного оцінювання, ризик-орієнтованого моніторингу та стратегічної інтеграції митної політики.

Отже, запропонована Матриця рівня реалізації митної політики підприємств дозволяє порівнювати підприємства між собою й визначити конкретні напрями вдосконалення митної політики. Найбільш потенційними для ефективності митної політики щодо досліджуваних підприємств залишаються економічна та ризик-орієнтована складові, що підтверджує доцільність подальшого впровадження інструментів оцінювання митних витрат, рентабельності митної політики, карт митних ризиків та матриць ризикових документів.

Проведене оцінювання рівня реалізації митної політики підприємств дозволяє визначити ступінь розвитку її основних складових, проте не дає можливості оцінити рівень готовності підприємства до функціонування в умовах інтеграції України до європейського митного простору. З огляду на активізацію процесів євроінтеграції, імплементацію положень Митного кодексу Європейського Союзу, розвиток інституту авторизованого економічного оператора, процедури спільного транзиту NCTS та ризик-орієнтованих підходів до митного контролю виникає необхідність оцінювання рівня адаптації митної політики підприємства до сучасних європейських вимог.

З метою аналізу цього аспекту в контексті реалізації митної політики, запропоновано використовувати Матрицю євроінтеграційної адаптації митної політики підприємства, яка дозволяє здійснювати комплексне порівняння фактичного рівня розвитку митної політики із ключовими напрямками трансформації митної системи ЄС. Оцінювання окремих показників митної діяльності на основі цієї Матриці орієнтовано на визначення ступеня

відповідності митної політики підприємства сучасним європейським практикам митного адміністрування.

До складу матриці рекомендовано включити найбільш вагомі напрями євроінтеграційної трансформації митної діяльності: цифровізацію митних процедур, відповідність критеріям АЕО, використання процедури спільного транзиту NCTS, розвиток внутрішнього митного комплаєнсу, застосування ризик-орієнтованих підходів та інтеграцію митної політики до системи стратегічного управління підприємством – табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Матриця євроінтеграційної адаптації митної політики досліджуваних підприємств станом на 2025 рік

Критерій адаптації	ТОВ «Укртранс-агент»	ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС»	ТОВ «Брітш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна»	ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»	ТОВ «Метінвест-Шіппінг»
Відповідність критеріям АЕО	2	5	5	5	5
Використання NCTS	0	5	5	5	5
Рівень цифровізації митних процесів	2,8	3,8	5	5	5
Рівень митного комплаєнсу	1,3	2,3	4	4,3	4,7
Розвиток системи управління митними ризиками	1	1	1,5	2,3	2,3
Стратегічна інтеграція митної політики	1,3	2,7	3	3,3	3,3
Середнє значення	1,4	3,1	3,9	4	4,2
Рівень євроінтеграційної адаптації	Низький	Середній	Високий	Високий	Високий

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного оцінювання подані у табл. 3.10 підтверджують попередні й свідчать, що найбільш високий рівень євроінтеграційної адаптації демонструють ТОВ «Метінвест-Шіппінг», ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»

та ТОВ «Брітіш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна». Для зазначених підприємств характерним є високий рівень цифровізації митних процесів, наявність розвинених комплаєнс-процедур, використання сучасних електронних інструментів митного адміністрування та орієнтація на міжнародні ринки. Отримані раніше значення індексу рівня реалізації митної політики (0,677; 0,642 та 0,613 відповідно) підтверджують наявність передумов для їх ефективного функціонування в умовах європейського митного середовища.

На ТОВ «Укртрансінвест» та ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» спостерігається наявність окремих елементів адаптації до європейських вимог, проте виявлено недостатній рівень розвитку внутрішнього митного комплаєнсу, ризик-орієнтованої складової, економічного оцінювання митної політики, стратегічної інтеграції її до системи управління ЗЕД підприємства. Рівень їх євроінтеграційної адаптації залишається обмеженим станом на 2025 рік, навіть зважаючи на активне використання електронного декларування та інших цифрових інструментів.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що ключовими чинниками успішної адаптації митної політики підприємств до європейських стандартів є розвиток системи митного комплаєнсу, впровадження ризик-орієнтованих механізмів контролю, формування внутрішньої системи митної безпеки та інтеграція митної політики до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Таким чином, запропонована Матриця євроінтеграційної адаптації митної політики підприємства є логічним продовженням оцінювання рівня реалізації митної політики та дозволяє перейти від аналізу внутрішнього стану митної діяльності до визначення рівня готовності підприємства до функціонування в умовах єдиного європейського митного простору.

3.3 Стратегічні контури формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції

За умов євроінтеграції митна політика підприємства поступово трансформується із сукупності операційних процедур митного оформлення у важливий інструмент забезпечення економічної ефективності, конкурентоспроможності та економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, до заходів щодо реформування митної політики та митного адміністрування, передбачених Національною стратегією доходів до 2030 року віднесено гармонізацію митного законодавства України із законодавством ЄС і підтримку та співпрацю з бізнесом. Зміни до Митного кодексу [197] було внесено також з метою імплементації європейських норм, зокрема передбачено:

- запровадження концепції митного представництва, аналогічної тій, що функціонує в країнах ЄС, шляхом визначення загальних засад представництва, розділення видів представництва на пряме та непряме, розмежування відповідальності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та митного представника;
- приведення у відповідність до актів *acquis* положень Митного кодексу України щодо доставки, пред'явлення товарів, а також їх тимчасового зберігання під митним контролем;
- запровадження європейського підходу щодо застосування митних режимів [197].

Результати проведених у роботі досліджень засвідчили, що підприємства можуть суттєво відрізнитися як за рівнем реалізації митної політики, так і за рівнем її адаптації до європейського митного простору. У зв'язку із цим актуалізується формування аналітичного інструментарію, який дозволяє оцінити поточний стан митної політики підприємства й визначити рівень його стратегічної реалізації та напрями подальшого розвитку.

Традиційно митна політика розглядалася переважно, як інструмент забезпечення виконання вимог митного законодавства та організації митного оформлення товарів. За сучасних умов її функціональне призначення суттєво розширюється та охоплює питання економічної безпеки, конкурентоспроможності, управління ризиками та стратегічного розвитку підприємства.

У розвиток зазначеного, вбачаємо за доцільне формування моделі стратегічної трансформації митної політики підприємства, яка відображає послідовний перехід митної політики від операційного рівня до стратегічного рівня управління. Модель стратегічного рівня базується на припущенні, що розвиток митної політики є еволюційним процесом, у межах якого змінюються не лише інструменти її реалізації, а й економічна роль у діяльності підприємства (рис. 3.8).

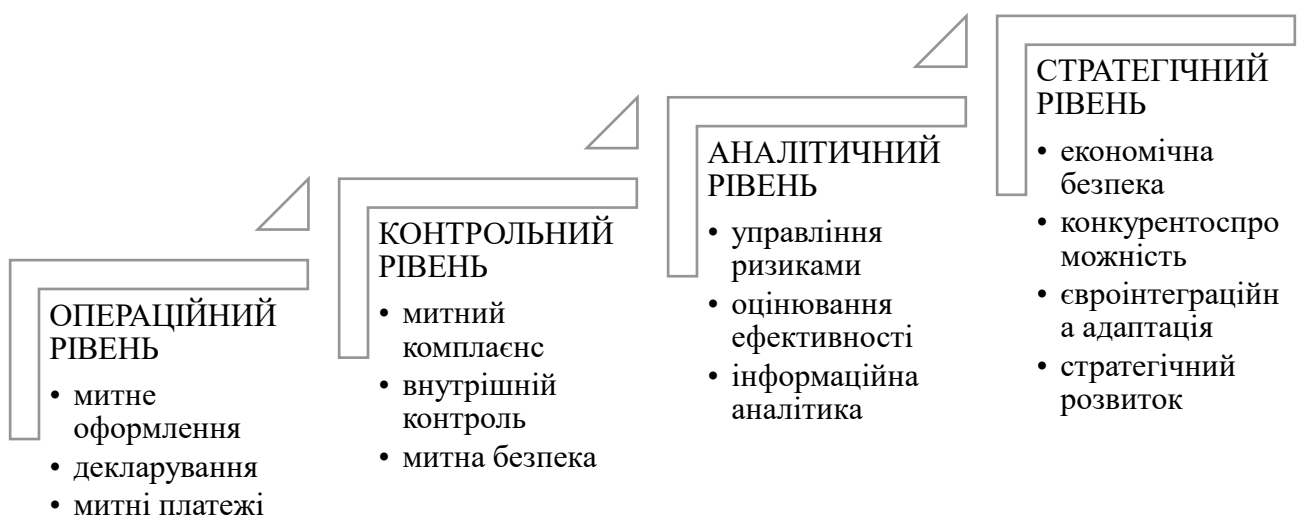


Рис. 3.8 Модель стратегічної трансформації митної політики підприємства

Джерело: сформовано автором

На першому етапі формується операційний рівень митної політики, основним завданням якого є забезпечення належного митного оформлення товарів, дотримання митного законодавства та виконання базових митних

процедур. Митна політика має переважно адміністративний характер та орієнтована на мінімізацію ризиків порушення митних правил.

Наступним етапом є контрольний рівень, на якому митна політика доповнюється механізмами внутрішнього контролю, митного комплаєнсу та моніторингу митних операцій. Відбувається перехід від реагування на порушення до їх попередження, а система митної політики починає виконувати функцію забезпечення митної безпеки підприємства.

Третій етап характеризується переходом до аналітичного рівня, коли митна політика інтегрується з інформаційно-аналітичними системами підприємства. Використовуються інструменти оцінювання митних ризиків, аналізу митних витрат, розрахунку інтегральних показників ефективності, індексів економічної безпеки та інших аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень. Саме на цьому етапі митна політика починає формувати економічну цінність для підприємства через оптимізацію витрат, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зниження економічних втрат від митних ризиків.

Найвищим рівнем розвитку є стратегічний рівень митної політики, на якому вона інтегрується до загальної системи стратегічного управління підприємством. Митна політика є не лише інструментом забезпечення митних процедур, а й чинником формування конкурентних переваг, забезпечення економічної безпеки, розвитку міжнародної діяльності та адаптації підприємства до вимог європейського митного простору. На цьому рівні рішення щодо митної політики враховуються під час розроблення стратегій зовнішньоекономічної діяльності, цифрової трансформації, логістичного розвитку та виходу на нові міжнародні ринки.

Реалізація запропонованої моделі уможливорює визначення поточного рівня розвитку митної політики підприємства, оцінювання його готовності до функціонування в умовах європейського митного середовища та обґрунтування стратегічних напрямів її подальшого розвитку. Використання моделі дозволяє

підприємству перейти від опціонального управління митними операціями до формування цілісної системи стратегічного управління митною діяльністю, орієнтованої на підвищення економічної ефективності, конкурентоспроможності та стійкості зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, стратегічна трансформація митної політики підприємства відображає закономірний процес її розвитку від операційного інструменту митного адміністрування до стратегічного інструменту забезпечення економічного розвитку підприємства за умов євроінтеграції та посилення глобальної конкуренції.

Визначення стратегічного рівня підприємства рекомендовано здійснювати в межах запропонованої моделі стратегічного позиціонування митної політики підприємства за умов євроінтеграції, яка базується на поєднанні двох ключових характеристик: рівня реалізації митної політики підприємства та рівня її євроінтеграційної адаптації (рис. 3.9).

Побудова матриці – рис. 3.9, дозволяє здійснювати стратегічну діагностику митної політики, визначати готовність підприємства до функціонування в європейському митному середовищі, виявляти резерви підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності та обґрунтовувати пріоритетні напрями розвитку митної політики в довгостроковій перспективі.

Стратегічне позиціонування підприємства за рівнем реалізації та євроінтеграційної адаптації митної політики створює підґрунтя для формування цільових програм розвитку, спрямованих на зниження митних ризиків, скорочення митних витрат, розширення використання митних спрощень та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Визначення стратегічних резервів розвитку митної політики підприємств та обґрунтування пріоритетних напрямів її вдосконалення за умов євроінтеграції доцільно здійснювати інструментами GAP-аналізу.

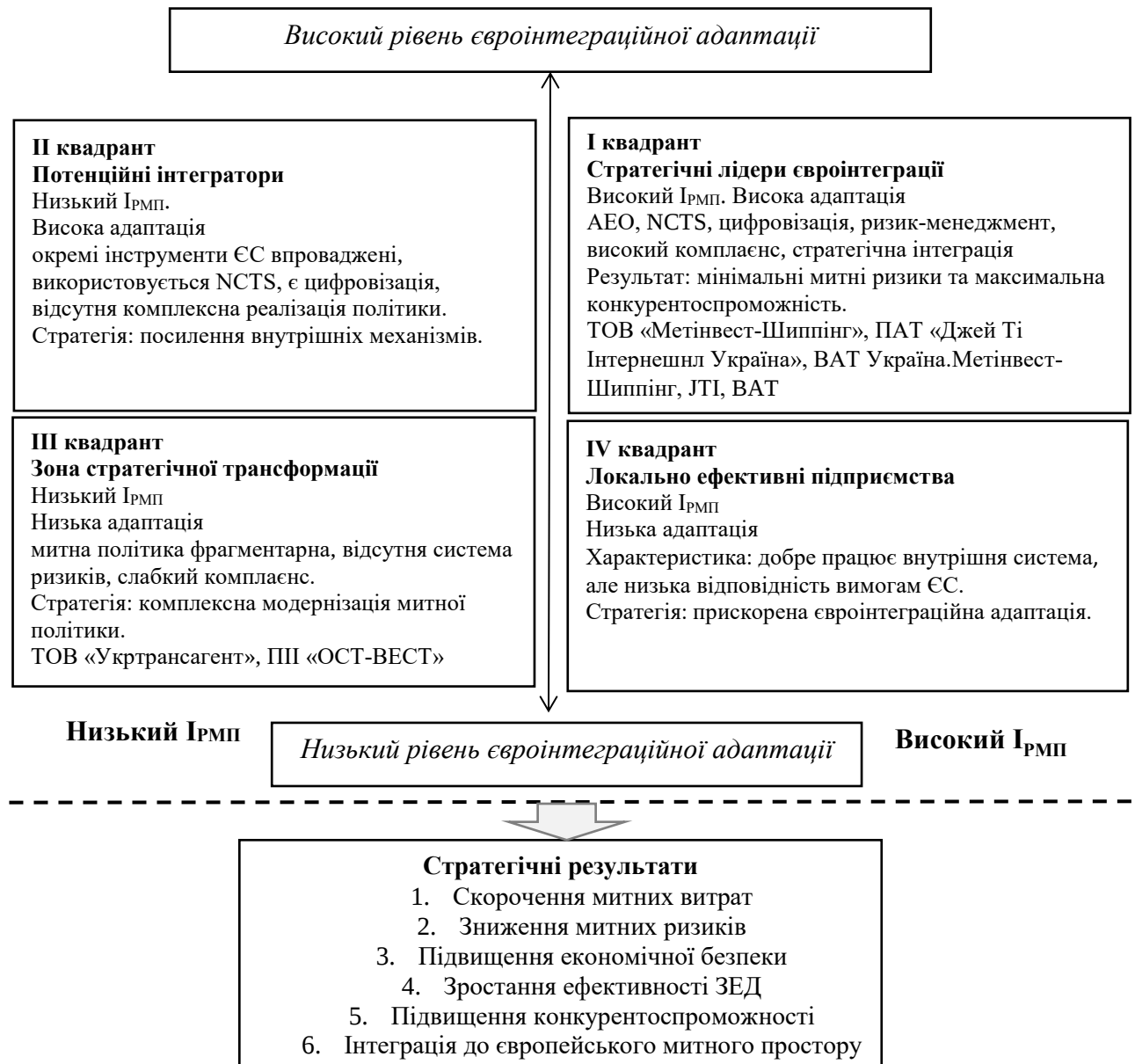


Рис. 3.9 Аналітична стратегічна модель позиціонування досліджуваних підприємств за рівнем розвитку митної політики за умов євроінтеграції

Джерело: сформовано автором

На відміну від традиційного оцінювання поточного стану, GAP-підхід дозволяє визначити величину стратегічного розриву між фактичним рівнем розвитку складових митної політики та цільовим станом, який відповідає сучасним вимогам європейського митного середовища.

У межах дослідження за еталонний прийнято максимальне значення шкали оцінювання 5 балів, що відповідає повному впровадженню відповідної складової митної політики та її відповідності сучасним вимогам європейського митного

середовища. Максимум 5 балів характеризує повну відповідність принципам митного комплаєнсу, цифровізації, ризик-орієнтованого управління та стратегічної інтеграції митної політики до системи управління підприємством. Відповідно, рівень відставання підприємства від бажаного стратегічного стану характеризує величина GAP, а також визначає напрями першочергового розвитку митної політики.

Результати GAP-аналізу, подані у табл. 3.11 свідчать про суттєві відмінності між досліджуваними підприємствами щодо рівня розвитку митної політики та готовності до функціонування в умовах європейського митного простору.

Таблиця 3.11

GAP-матриця стратегічних розривів розвитку митної політики досліджуваних підприємств за умов євроінтеграції

Складова митної політики	Цільовий рівень (ЄС)	Укр-трансагент	GAP	ОСТ-ВЕСТ ЕКСПР ЕС	GAP	ВАТ Україна	GAP	ІТІ Україна	GAP	Метінвест-Шиппінг	GAP
Організаційна	5	1,33	3,67	2	3	4,67	0,33	4	1	4	1
Економічна	5	1,25	3,75	1,25	3,75	2,25	2,75	1,75	3,25	2	3
Інформаційна	5	2	3	2,25	2,75	3	2	3,5	1,5	4	1
Ризикова	5	1	4	1	4	1,5	3,5	2,25	2,75	2,25	2,75
Комплаєнс-АЕО	5	1,33	3,67	2,33	2,67	4	1	4,33	0,67	4,67	0,33
Цифрова	5	2,8	2,2	3,8	1,2	5	0	5	0	5	0
Стратегічна	5	1,33	3,67	2,67	2,33	3	2	3,33	1,67	3,33	1,67
Середній GAP	—	—	3,42	—	2,82	—	1,65	—	1,55	—	1,39

Джерело: сформовано автором

Найбільший середній стратегічний розрив характерний для ТОВ «Укртрансінвест» (3,42 бала), що свідчить про необхідність комплексної трансформації митної політики підприємства. Найбільш проблемними напрямками є ризикова складова (GAP=4,00), економічна складова (GAP=3,75), а

також організаційна та стратегічна складові (по 3,67 бала), що вказує на недостатню інтеграцію митної політики до системи управління підприємством.

Для ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» середній розрив становить 2,82 бала, тому основними напрямками вдосконалення пропонуємо розвиток системи управління митними ризиками, економічного оцінювання результативності митної політики та формування внутрішнього митного комплаєнсу.

Найменші значення стратегічного розриву отримано для ТОВ «Метінвест-Шиппінг» (1,39), ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» (1,55) та ТОВ «Брітіш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна» (1,65). Такі значення свідчать про високий рівень адаптації їх митної політики до вимог європейського митного середовища, одночасно найбільші резерви їх розвитку пов'язані із ризик-орієнтованою складовою та економічним оцінюванням результативності митної політики.

Узагальнення результатів дозволяє зробити попередній висновок, що найбільші стратегічні розриви переважно, спостерігаються саме у ризиковій та економічній складових митної політики. Це підтверджує доцільність подальшого розвитку рекомендованих вище механізмів оцінювання митних ризиків, економічної безпеки та ефективності митної політики як ключових напрямів адаптації підприємств до сучасних вимог європейського митного простору.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що за умов євроінтеграції митна політика підприємства перестає виконувати виключно функцію забезпечення митного оформлення товарів і трансформується у важливий елемент стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Аналіз практики функціонування європейських підприємств засвідчує, що конкурентні переваги на міжнародних ринках дедалі більше формуються через ефективність митного комплаєнсу, швидкість проходження митних процедур, використання митних спрощень, цифровізацію митних процесів та здатність підприємства прогнозувати й мінімізувати митні ризики.

Проведені розрахунки підтвердили, що найбільші стратегічні розриви досліджуваних підприємств пов'язані з недостатнім розвитком економічної та ризик-орієнтованої складових митної політики. Саме ці напрями сьогодні формують основний резерв підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств. Практика держав-членів Європейського Союзу свідчить, що системне впровадження внутрішнього митного комплаєнсу, ризик-менеджменту, авторизованого економічного оператора (AEO), цифрових платформ обміну даними та процедур спільного транзиту NCTS забезпечує не лише скорочення адміністративних витрат, а й підвищує інвестиційну привабливість, фінансову стійкість та рівень економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Для українських підприємств за умов інтеграції до європейського економічного простору стратегічним пріоритетом має стати перехід від реактивної моделі митного адміністрування до проактивної моделі формування митної політики. Запропоновані авторські стратегічні орієнтири побудовано на основі підходу, який передбачає наслідковий вплив митної політики до системи стратегічного планування підприємства, її інтеграцію із цифровою, експортною, логістичною стратегіями й політикою управління ризиками. У цьому випадку митна політика максимально втрачає витратну функцію, й стає інструментом створення доданої вартості, формування довгострокових конкурентних переваг і підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності.

У межах стратегічного забезпечення митної політики підприємства доцільно реалізувати такі організаційні заходи:

- включення положень митної політики до стратегії розвитку підприємства та стратегій зовнішньоекономічної діяльності;
- створення системи стратегічного моніторингу митних ризиків та митних витрат;

- впровадження регулярного оцінювання ефективності митної політики на основі інтегральних показників, індексу економічної безпеки та рентабельності митної політики;
- формування внутрішньої системи митного комплаєнсу та підготовка до отримання статусу авторизованого економічного оператора;
- розвиток цифрових інструментів управління митною діяльністю, включаючи інтеграцію ERP-систем, електронного документообігу, NCTS та аналітичних платформ підтримки прийняття рішень;
- впровадження механізмів внутрішнього митного аудиту та постійного контролю за дотриманням митного законодавства;
- створення бази знань митної політики підприємства, яка акумулює інформацію про митні ризики, результати перевірок, рішення митних органів та практику зовнішньоекономічної діяльності.

Особливого значення набуває інтеграція митної політики до системи стратегічного управління підприємством. У цьому випадку митна політика виступає не окремою функціональною підсистемою, а одним із інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності, розширенням присутності на міжнародних ринках, скороченням витрат та забезпеченням економічної безпеки.

Отримані результати дослідження дозволили сформувати комплексний методичний інструментарій стратегічного розвитку митної політики підприємства, який охоплює організаційно-економічний механізм її формування, систему інформаційно-аналітичного забезпечення митних операцій, механізм мінімізації митних ризиків, інструменти оцінювання економічної ефективності та економічної безпеки, матрицю рівня реалізації митної політики, матрицю її євроінтеграційної адаптації та GAP-аналіз стратегічних розривів. На відміну від існуючих підходів, запропонована система дозволяє не лише оцінювати поточний стан митної діяльності підприємства, а й

визначати стратегічні напрями її розвитку відповідно до сучасних європейських стандартів.

Таким чином, стратегічні контури формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних, інформаційних, ризик-орієнтованих та комплаєнсних рішень, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, зміцнення економічної безпеки та забезпечення стійкої інтеграції підприємства до європейського митного та економічного простору. Саме такий підхід створює підґрунтя для переходу українських підприємств від адаптації до європейських вимог до повноцінного використання переваг функціонування у єдиному європейському ринку.

Висновки до розділу 3

1. У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні та методичні підходи до оцінювання ефективності митної політики підприємства та визначено напрями їх подальшого розвитку в умовах трансформації міжнародної торгівлі й посилення регуляторних вимог до суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз наукових праць показав, що існуючі підходи до оцінювання ефективності митної політики характеризуються певною фрагментарністю, оскільки кожен із них відображає лише окремий аспект результативності митних процедур.

2. Обґрунтовано доцільність формування інтегрованого методичного підходу до оцінювання ефективності митної політики підприємства, який передбачає комплексне врахування ключових параметрів результативності митних процесів. У межах дослідження запропоновано інтегральну модель оцінювання ефективності митної політики підприємства, яка базується на поєднанні чотирьох індикаторів: рівня митного комплаєнсу, швидкості митного оформлення, митно-логістичних витрат та ризиковості митних операцій. Використання запропонованого показника створює інформаційну основу для

прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у міжнародній торгівлі.

3. Сформовано модель життєвого циклу митної політики підприємства, яка передбачає послідовне проходження етапів аналізу зовнішнього середовища, формування, реалізації, моніторингу, оцінювання ефективності та коригування митної політики. Запропонований підхід дозволяє розглядати митну політику не як сукупність окремих процедур митного оформлення, а як безперервний адаптивний механізм забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції.

4. На основі рекомендованої Матриці рівня реалізації митної політики підприємств встановлено, що найвищий рівень реалізації митної політики характерний для ТОВ «Метінвест-Шіппінг» (ІРМП = 0,677), ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» (0,642) та ТОВ «Брітіш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна» (0,613), які досягли інтегрованого рівня реалізації митної політики. Водночас ТОВ «Укртрансгент» (0,299) та ПП «ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС» (0,397) характеризуються базовим рівнем реалізації, що обумовлено недостатнім розвитком економічної, ризик-орієнтованої та стратегічної складових митної політики.

5. Розроблена Матриця євроінтеграційної адаптації митної політики підприємств дозволила встановити, що ключовими чинниками адаптації до європейського митного середовища виступають відповідність критеріям АЕО, використання NCTS, розвиток митного комплаєнсу, цифровізація митних процесів та впровадження ризик-орієнтованих підходів. Результати оцінювання підтвердили високий рівень євроінтеграційної адаптації ТОВ «Метінвест-Шіппінг» (4,2 бала), ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» (4,0 бала) та ТОВ «Брітіш Американ Тобакко Сейлз енд маркетинг Україна» (3,9 бала), що свідчить про їх вищу готовність до функціонування в умовах єдиного європейського митного простору

6. Обґрунтовано концептуальні положення стратегічного забезпечення формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції та доведено необхідність її трансформації від функціонального інструменту митного оформлення до складової стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. На основі матриці стратегічного позиціонування та GAP-аналізу встановлено, що ключовими напрямками подальшого розвитку митної політики підприємств є посилення ризик-орієнтованої та економічної складових, розвиток митного комплаєнсу, цифровізація митних процесів та інтеграція митної політики до системи стратегічного управління підприємством.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методичних та прикладних засад формування митної політики підприємств за умов євроінтеграції. На основі систематизації сучасних наукових підходів доведено, що посилення інтеграційних процесів між Україною та ЄС, гармонізація митного законодавства та впровадження європейських стандартів митного адміністрування зумовлюють необхідність переходу від фрагментарного управління митною діяльністю до формування комплексної митної політики підприємства як складової системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це дозволило обґрунтувати концептуальні напрями трансформації митної політики підприємств відповідно до сучасних вимог європейського митного простору.

У результаті дослідження розвинено теоретичні засади митної політики підприємства шляхом удосконалення понятійно-категоріального апарату. Запропоновано авторське трактування поняття «митна політика підприємства» як інтегрованої системи управління митною діяльністю суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, спрямованої на забезпечення ефективності митних процесів, мінімізацію митних ризиків та досягнення стратегічних цілей розвитку. Подане визначення поєднує функціональні, ризик-орієнтовані та стратегічні аспекти митного менеджменту, що розширює наукові уявлення про місце митної політики в системі управління підприємством.

Дослідження за 2016-2025 рр показало поглиблення структурної незбалансованості зовнішньої торгівлі в умовах воєнного стану та геоекономічної переорієнтації торговельних потоків. Доведено, що традиційні показники експорту, імпорту та торговельного балансу не забезпечують достатнього рівня аналітичності для оцінювання впливу митних рішень на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У зв'язку з цим запропоновано використовувати систему похідних аналітичних індикаторів, яка

включає показники експорту та імпорту на одну митну декларацію, коефіцієнт покриття імпорту експортом та індекс збалансованості зовнішньоекономічної діяльності. Виявлено тенденції до укрупнення зовнішньоторговельних партій, концентрації товарних потоків та адаптації суб'єктів ЗЕД до нових логістичних і регуляторних умов. Водночас встановлено, що стійке зниження коефіцієнта покриття імпорту експортом та негативні значення індексу збалансованості ЗЕД свідчать про зростання митно-фінансових ризиків і посилення залежності від імпортних поставок.

Доведено, що формування митної політики підприємства повинно базуватися на системній інтеграції принципів законності, ризик-орієнтованості, цифровізації, комплаєнсу, адаптивності та стратегічної спрямованості. Розроблена змістовна інтерпретація процесу формування митної політики дозволила обґрунтувати взаємозв'язок між митними процедурами, системою управління ризиками, інформаційним забезпеченням та стратегічними цілями розвитку підприємства. При цьому створюється методологічне підґрунтя для адаптації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до вимог європейського митного середовища та сучасних викликів міжнародної торгівлі.

Обґрунтовано науково-практичний підхід до формування митної політики підприємства, який передбачає інтеграцію організаційної, економічної, інформаційно-аналітичної, ризик-орієнтованої, комплаєнс-АЕО, цифрової та стратегічної складових у єдину систему забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Рекомендований підхід забезпечує комплексність управління митною діяльністю, підвищити ефективність проходження митних процедур, скоротити часові та фінансові витрати митного оформлення, а також підвищити рівень економічної безпеки підприємства.

Розвинено інформаційно-аналітичне забезпечення формування митної політики підприємства шляхом розроблення комплексу взаємопов'язаних інформаційних моделей управління митною діяльністю. Їх використання забезпечує систематизацію митної інформації, підвищення її достовірності та

оперативності, підтримку процесів прийняття управлінських рішень і формування єдиного інформаційного середовища митного менеджменту. Практичне застосування запропонованих моделей створює передумови для зниження інформаційної асиметрії, мінімізації митних ризиків та підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Удосконалено інструментарій оцінювання митних ризиків підприємства шляхом розроблення системи їх кількісного оцінювання, яка охоплює карту митних ризиків, матрицю ризикових документів, індекс ризиковості митної вартості та алгоритм розрахунку вартості митних ризиків. Запропонований інструментарій забезпечує ідентифікацію та ранжування ризиків й визначення економічних наслідків їх реалізації через оцінювання потенційних митних втрат, що дозволяє формувати превентивні управлінські рішення та обґрунтовувати економічно доцільні заходи мінімізації ризиків.

Сформовано аналітичний інструментарій оцінювання ефективності митної політики підприємства шляхом упровадження системи взаємопов'язаних індикаторів, що включає показники митної діяльності, індекс ризиковості митної вартості, індекс економічної безпеки митної політики та показник рентабельності митної політики. Запропонована система дозволяє здійснювати кількісне вимірювання результативності митних рішень, визначати рівень митної стійкості підприємства та оцінювати вплив митної політики на загальні результати зовнішньоекономічної діяльності. Практична апробація підтвердила можливість використання цих індикаторів як інструменту моніторингу та стратегічного контролю.

Розроблено організаційно-економічну модель реалізації митної політики підприємства, яка поєднує оцінювання рівня реалізації її складових із визначенням рівня євроінтеграційної адаптації. Особливістю моделі є можливість одночасного оцінювання організаційних, економічних, цифрових, комплаєнс-орієнтованих та ризик-орієнтованих аспектів митної політики. Її застосування забезпечує комплексне визначення резервів підвищення

ефективності зовнішньоекономічної діяльності, рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства за умов інтеграції до європейського економічного простору.

Розвинуто концептуальні положення стратегічного забезпечення митної політики підприємства на основі інтеграції оцінювання рівня її реалізації, оцінювання євроінтеграційної адаптації та GAP-аналізу стратегічних розривів. Запропонований підхід дозволяє виявляти невідповідності між фактичним і цільовим станом митної політики, визначати пріоритетні напрями її трансформації та формувати довгострокові стратегічні рішення щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності, сприяючи підвищенню адаптивності підприємства до змін митного середовища та вимог міжнародних ринків.

Сукупність розроблених теоретико-методичних положень, моделей та інструментів формує цілісну концепцію формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції, що забезпечує інтеграцію митної діяльності в систему стратегічного управління підприємством. Практичне впровадження запропонованих рекомендацій дозволяє підвищити ефективність митних процедур, скоротити рівень митних витрат і втрат, посилити економічну безпеку, забезпечити відповідність європейським стандартам митного регулювання та створити передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємств на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні напрями статистичного аналізу економічного розвитку на макро- та мезорівнях: Монографія / За заг. ред. к.е.н., доцента Ю.О. Ольвінської. Обухів: ФОП Гуляєва В.М.. 2025. 304 с.
2. Авраменко Н. Л., Дорошенко Т. М., Матвеєв М. Е. Проблеми митного контролю в контексті європейської інтеграції України. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.55>
3. Бабюк А. О. Новітні орієнтири державної митної політики України. *New Ukrainian Law*. 2022. № 1. С. 88–93.
4. Барташук Т. Інформаційне забезпечення конкурентоспроможності. Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. Київ : Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України, 2002. Вип. 18. С. 27–30.
5. Бережнюк І. Г. Концептуалізація оцінювання митних процедур. *Вісник Академії митної служби України*. 2015. № 2. С. 45–52.
6. Бережнюк І. Г. Митне регулювання України: національні та міжнародні аспекти : монографія. Дніпро : Академія митної служби України, 2009. 543 с.
7. Бліщук К. М. Європейські вектори вдосконалення митної політики України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-30>.
8. Бондаренко Є., Угрин В. Сучасні пріоритети розвитку митного контролю та митного оформлення в Україні. *Світ фінансів*. 2024. № 4. С. 89–102. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2024.04.089>.
9. Бороденко Т., Левченко К. Митна політика України в умовах повномасштабної війни. *Grail of Science*. 2023. № 27. С. 97–101.
10. Брехов С. С., Вакульчик О. М., Микитенко Т. В. Постмитний аудит у системі державного митного контролю. *Митна безпека*. 2017. № 1. С. 24–31.

11. Вакуленко А. М. Розвиток бізнес-організацій: стратегічні підходи та формування системи показників щодо оцінювання. *Economic Synergy*. 2024. № 1. С. 209–219. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-16>
12. Вакульчик О. М. (ред.). *Формування системи митного аудиту в Україні* : монографія. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2018. 208 с.
13. Герасимчук Т. Ф., Киридон А. М., Троян С. С. Загальна теорія політики : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
14. Головай Н. М., Погріщук Г. Б. Митний контроль за переміщенням товарів і особистих речей пасажирів: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36.
15. Гребельник О. П. Основи митної справи : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 600 с.
16. Гребельник, О. П. (2019). Методологічні аспекти аналізу участі України у сфері світогосподарських відносин. *Стратегія розвитку України*. № 2. С. 13–21.
17. Гуцул І. А. Митна політика у фіскальному просторі України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 10. С. 232–234.
18. Державна митна служба України. Матеріали щодо впровадження NCTS та процедури спільного транзиту в Україні. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2026).
19. Дерманська Л. Оцінка фіскальної ефективності митної політики України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-25>.
20. Дзюбинський А., Дзюбинська О., Шегинський О. Митна політика в умовах воєнного стану. *Товарознавчий вісник*. 2023. Т. 16. № 1. С. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-8>.
21. Дзюбинський А., Пахолюк О., Дзюбинська О., Шегинський О., Шегинський В. Митна політика як інструмент стимулювання експорту в умовах

воєнного стану. *Економічний форум*. 2025. Т. 15. № 1. С. 83–92. DOI: <https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.83>.

22. Діденко М. В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі інноваційних технологій. *Економічний вісник університету*. 2021. № 37. С. 128–132.

23. Додін Є. В. Митне право України : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 392 с.

24. Донюк, О. А., Буркіна, Н. В. (2020). Аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності України (2014–2019). *Вісник Східно-Європейського університету економіки і менеджменту*, 1(3), 205–223.

25. Дорофеєва Л. М. Митна безпека України: підвищення рівня захищеності інтересів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Вип. 84. Ч. 3. С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.15>

26. Драган О. І., Бергер А. Д. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах глобалізації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 3(20). С. 196–201.

27. Дубик В., Олійник О. Митна політика України під час війни: адміністративний аспект (на прикладі Волинської митниці). *Фінансовий простір*. 2025. № 1–2(55). С. 17–31. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(55\).2025.071819](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(55).2025.071819).

28. Дубовик О. Ю., Мартинюк І. В. Фіскальна ефективність митних платежів в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1–2(278–279). С. 30–36.

29. Дугінець Г., Караваєв Т., Золотарьова О. Роль авторизованих економічних операторів у розширенні преференційної торгівлі між асиметричними економіками. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-162>

30. Євтушенко В. А., Куценко Т. М., Данилейко Є. І. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю в контексті

цифровізації і розвитку індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_33

31. Економіка України: імпортозаміщення vs імпортозалежність : монографія / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Л. П. Кудирко; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 272 с.

32. Зібницький І. Д. Аналіз та динаміка розвитку експортно-імпортних операцій в Україні за умов геоекономічних трансформацій. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-213> URL: <https://journal-met.kh.ua/jme042516.html>

33. Зібницький І. Д. Аналітичні інструменти при прогнозуванні митних ризиків. Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 1–3 берез. 2023 р.). Київ, 2023. С. 254–255.

34. Зібницький І. Д. Вплив митної політики підприємства на розробку стратегії підприємства. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 листоп. 2024 р.). Київ : ДНП «Державний університет “КАІ”», 2024. С. 47–48.

35. Зібницький І. Д. Надмірний контроль митної вартості. Сучасні проблеми економіки та бізнесу : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10–11 листоп. 2022 р.). Київ, 2022. С. 123–125.

36. Зібницький І. Д. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16 листоп. 2023 р.). Київ : НАУ, 2023. С. 89.

37. Зібницький І. Д. Оцінка ефективності митної політики підприємств. Академічні візії. 2025. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19064540> URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2906/2745>

38. Зібницький І. Д. Складові елементи митної політики підприємств. Проблеми та перспективи підприємницьких структур за умов нестійких процесів

розвитку економіки : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 6 квіт. 2023 р.). Київ, 2023. С. 85–87.

39. Зібницький І. Д., Войцещук А. Д., Гуцул І. А., Ткач Д. С. Вплив цифрових технологій на ефективність митного регулювання та фінансового контролю для суб'єктів ЗЕД. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 5(82). DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-40>

40. Зібницький І. Д., Гуцул І. А. Євроінтеграція як фактор трансформації митної політики України. Державна політика зміщення соціальної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз : матеріали круглого столу (м. Чернівці, 3–5 жовт. 2024 р.). Чернівці : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2024. С. 30–32.

41. Зібницький І. Д., Запорожець О. Упередження митних ризиків на підприємстві. Державна митна політика України: відповідь на глобальні виклики та перспективи міжнародного співробітництва : матеріали Міжнар. наук.-практ. круглого столу (м. Хмельницький, 20 черв. 2024 р.). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 28–29.

42. Зібницький І. Д., Титор В. Й., Кекіш І. П. Концептуальні основи управління діловою репутацією суб'єктів митної діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 356–364. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17620018> URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1809>

43. Зібницький І. Д., Чумак О. В. Економіко-правова сутність митної політики: макро- та мікроасpekt. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-13> URL: <http://ujae.org.ua/publications/2024-3/>

44. Зібницький І. Д., Чумак О. В., Бережний В. М. Формування системи інформаційного забезпечення митних процесів на підприємствах. *Економіка та*

суспільство. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-72>
URL: <https://economyandsociety.in.ua>

45. Зовнішня торгівля України: XXI століття : монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова [та ін.] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 600 с.

46. Іванов С. Адміністративно-правовий механізм реалізації державної митної політики в Україні : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Харків : ХНУВС, 2018. 45 с.

47. Іванченко Е. П. Державна митна політика та її реалізація в період правового режиму воєнного стану. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 22 листоп. 2024 р.). Вінниця : ХНУВС, 2024. С. 158–160. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/2314>

48. Іванченко Е. П. Детермінанти та напрями процесу діджиталізації митної справи в Україні: господарсько-правовий аспект. *Juris Europensis Scientia*. 2023. Вип. 6. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/chern.v6.2023.5>

49. Іванченко Е. П. Європейські орієнтири правового регулювання митної брокерської діяльності. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С. 225–234. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2025.2.30>

50. Іванченко Е. П. Митне декларування: ризики та правові наслідки. *Юридичний вісник*. 2024. № 6. С. 76–86. URL: <http://yurvisnyk.in.ua/index.php/yuridichnij-visnik-6-2024.html>

51. Іванченко Е. П. Окремі аспекти правового регулювання декларування товарів: порядок заповнення, відкликання та внесення змін до митної декларації. *Право і суспільство*. 2025. № 1. С. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.1.24>

52. Караваєв Т., Калуга Н. Митна реформа ЄС: імплементація в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 1(132). С. 4–22. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(132\)01](https://doi.org/10.31617/3.2024(132)01)

53. Ківалов С. В., Кормич Б. А. Митна політика України : підручник. Одеса : Юридична література, 2001. 256 с.
54. Ковальов В. Г., Гармаш Є. В. Митні формальності, митні процедури. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4. С. 129–133.
55. Козуб В. О. Формування інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ*, 2018. Вип. 27. С. 121–132.
56. Комаров О. В. Сучасні тенденції розвитку митного адміністрування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2. С. 45–53.
57. Кримчак Л. А. Інформаційне забезпечення управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6(1). С. 274–276.
58. Крисоватий А. І. Фіскальна політика держави в умовах глобальних трансформацій економіки : монографія. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2020. 398 с.
59. Кузьменко С. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю: підходи та напрямки розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 99–103.
60. Кузьмін О. М. Сучасний стан та перспективи розвитку митної політики в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 30–33.
61. Курасова Є. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «митна політика». *Вісник Академії митної служби України*. 2003. № 2. С. 11–15.
62. Кущенко, О. І., Шкіра, Д. М. (2019). Аналітична оцінка зовнішнього ринку України. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. № 9. С. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-9-05>.

63. Легеза Є. О. Analysis of scientific concepts and the legal framework of the concept of information support for administrative legal proceedings. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. Т. 5. № 5. С. 79–84.

64. Литвин М. В. Митна політика в умовах євроінтеграції України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Т. 34. С. 133–137.

65. Лопатовський, В. Г., Новіцький, О. В. (2022). Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. № 4. С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.139.146>.

66. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Регулювання зовнішньої торгівлі України: теорія та практика : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 480 с.

67. Манчур, І.М., Микитюк, Н.О. (2019). Зовнішньоекономічна діяльність: експорт та імпорт як фактори впливу на економіку України. *Інфраструктура ринку*. Електронний науково-практичний журнал. Вип. 38. С.188-195

68. Мельник В. М., Руденко В. В., Євтушенко Н. М. Фіскальні ефекти митної політики України в умовах інтеграційних процесів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Т. 1. № 20. С. 280–292.

69. Мельник О. Г., Адамів М. Є., Тодощук А. В. Концептуальні засади реформування митної системи України в умовах європейської інтеграції. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 39–44.

70. Мережко Н. В. Митна політика України в умовах воєнного стану та її вплив на зовнішню торгівлю. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 17–26.

71. Мережко Н., Караваєв Т., Калуга Н. Митна політика України під час збройної агресії рф. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 6. С. 4–16. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)01](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)01)

72. Милашко, О. Г. (2021). Статистичне дослідження стану розвитку зовнішньої торгівлі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. № 1 (76). С. 191–202. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(76\).2021.191-202](https://doi.org/10.33987/vsed.1(76).2021.191-202)

73. Митна статистика України : навчальний посібник / П. В. Пашко, О. Ю. Ушаков, В. М. Краєвський, та ін. ; Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 380 с.

74. Митний кодекс України : Закон України від 13 берез. 2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 30.05.2026).

75. Нагорна І. В. Економіко-сутнісний вимір інформаційного забезпечення в аналітичній системі управління фінансовою стійкістю. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1(49). Т. 1. С. 188–192.

76. Найденко О. Є., Гунько К. І. Митні режими експорту та імпорту: регулюючий аспект та податкові наслідки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2057> (дата звернення: 30.05.2026).

77. Найденко О. Є., Єніна А. О., Костяна О. В. Основні аспекти становлення та розвитку митної справи України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 506–511. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/98.pdf> (дата звернення: 30.05.2026).

78. Наказ Міністерства фінансів України від 15 жовт. 2020 р. № 1091 «Про затвердження Порядку проведення оцінки відповідності підприємства критеріям та/або умовам надання авторизації на застосування спрощень, авторизації авторизованого економічного оператора». Офіційний вісник України. 2020. № 92. Ст. 2972.

79. Оліховський, В. (2023). Аналіз стану зовнішньої торгівлі України: торговельний баланс, обсяги та структура експорту і імпорту. *Економіка і суспільство* 32, 45–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-16>.

80. Осадча Н. В. Формування глобальних інститутів регулювання митної справи : монографія. Дніпропетровськ : Нова ідеологія, 2013. 320 с.

81. Пашко П. В. Митна безпека України : монографія. Київ : Знання, 2009. 628 с.

82. Пашко П. В., Мирошніченко Г. Б., Штик Ю. В. Авторизований економічний оператор: шляхи розвитку, його вплив на процеси при митному оформленні, ризики застосування. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна*. 2024. Вип. 1(29). С. 110–117. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1\(29\)-110-117](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1(29)-110-117)

83. Пашко П. В., Мирошніченко Г. Б., Штик Ю. В. Інноваційні напрями розвитку митної політики України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 146–155.

84. Пашко П. В., Штик Ю. В., Мирошніченко Г. Б. Управління бізнес-проектами митно-брокерських компаній в умовах сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 223–227. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-33>

85. Пашко П., Пашко Д., Мирошніченко Г., Штик Ю. Щодо напрямків удосконалення митної політики та механізмів інноваційного розвитку митної справи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 146–155. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-23>

86. Подольчак Н. Ю., Дзюрах Ю. М., Галанець В. В. Розвиток митної політики України в умовах європейської інтеграції з урахуванням необхідності протидії загрозам глобальної продовольчої безпеки. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 2. С. 75–82.

87. Подра О. П., Петришин Н. Я. Особливості управління ризиками у митній сфері. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 4(1). С. 32–39.

88. Про затвердження Порядку реалізації положень Конвенції про процедуру спільного транзиту на території України : наказ Міністерства фінансів

України від 07 жовт. 2022 р. № 325. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1309-22> (дата звернення: 30.03.2026).

89. Про затвердження Форми декларації митної вартості та Правил її заповнення : наказ Міністерства фінансів України від 24 трав. 2012 р. № 599. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-12#Text> (дата звернення: 30.05.2026).

90. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 30.05.2026).

91. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо імплементації деяких положень Митного кодексу Європейського Союзу : Закон України від 22.08.2024 № 3926-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3926-20#Text> (дата звернення: 29.01.2026)

92. Регіональні аспекти митно-податкової політики : монографія / В. Ф. Тищенко, О. Є. Найдено, В. В. Карпова та ін. ; за заг. ред. Ю. Б. Іванова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 247 с

93. Реєстр авторизованих економічних операторів (станом на 01.01.2025 р.). URL: <https://cabinet.customs.gov.ua/aeopubliclist> (дата звернення: 30.05.2026).

94. Розвиток митної політики України в контексті реалізації економічної функції держави : монографія / О. П. Гребельник, П. В. Пашко, С. В. Шевчук та ін. ; за ред. О. П. Гребельника. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 266 с.

95. Русак Д. М. Практика митного регулювання в ЄС : навч. посіб. / Русак Д. М. Київ : Вид-во КНУ ім. Т. Шевченка, 2023. 300 с.

96. Сарана Л. А. Вплив цифровізації на митну та податкову політику України. *Публічне управління, митне та податкове адміністрування*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-08-02>

97. Сучасна митна енциклопедія / за заг. ред. Д. В. Приймаченка, В. В. Ченцова. Дніпро : УМСФ, 2024. 620 с.

98. Тімошенко Н., Дідик О., Смоляр Л. Митна політика України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-56>

99. Тищенко В. Ф., Кулик Ю. С. Митні ризики: сутність та управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31048>

100. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Офіційний вісник України. 2014.

101. Управління митними ризиками: теорія та практика : монографія / за заг. ред. І. В. Несторишен. Ірпінь ; Хмельницький: ФОП Стрихар А. М., 2018. 314 с

102. Федотов О. П. Європейські стандарти митного регулювання та перспективи їх імплементації в Україні. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 122–129.

103. Фоміна О. О. Вплив регуляторних змін на імпорتنі операції в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 2. С. 32–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2022_6_6

104. Фоміна О. О. Регуляторні зміни митного адміністрування в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 35–46.

105. Хеллаєр М. (2019) Торгівля України в рамках ПВЗВТ: дезагреговане статистичне дослідження. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. №107, 6. 79–88. DOI:[https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(107\)07](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(107)07)

106. Чумак О. В. Архітектоніка політики антикризового управління державного підприємства. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Вип. 809. Чернівці, 2019. С. 56–62.

107. Шевчук С. В. Митна політика України: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Митна справа*. 2023. № 2. С. 15–28.

108. Шереметинська О.В., Тюха І.В., Тур О.В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*, 2022, №5. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/80.pdf
109. Якось І.С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками. *Вісник економічної науки України*, 2010, №1. С. 160-162. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45446/33-Yakos.pdf?sequence=1>
110. Яромій І. В. Державна митна політика в Україні: теоретичні засади, функціональні пріоритети та шляхи удосконалення фіскальної функції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 809–813. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/197>
111. Agreement on Trade Facilitation. Geneva : World Trade Organization, 2023. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення: 30.05.2026).
112. Arvis J.-F., Ojala L., Shepherd B., Wiederer C., Raj A., Dairabayeva K., Kiiski T. *Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators*. Washington, DC : World Bank, 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org> (дата звернення: 30.05.2026).
113. Borysenko O. et al. Global customs risk management and modelling of customs systems. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15. No. 12. P. 598. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/12/598>
114. Çelebi Ü. The impact of trade costs upon gross domestic product: the customs efficiency index as a mediator. *World Customs Journal*. 2019. Vol. 13. No. 1. P. 63–74. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4681840
115. Coglianese C., Nash J. Compliance management systems: Do they make a difference? *Cambridge Handbook of Compliance* / D. Daniel Sokol, Benjamin van Rooij (eds.). Cambridge : Cambridge University Press, 2020. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3598264
116. Convention on a Common Transit Procedure. Brussels, 1987. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 30.05.2026).

117. Dumanska, I., Matviiets, O. (2021). Methodological basis of statistical analysis of foreign trade. *Statistical Journal of Khmelnytsky National University*, 45–62. DOI: 10.38188/2534-9228.21.6.10
118. English L. P. Improving Data Warehouse and Business Information Quality. New York : Wiley, 1999. 480 p.
119. European Commission. *Commission Staff Working Document. Ukraine Report 2024*. Brussels : European Commission, 2024. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu> (дата звернення: 30.05.2026).
120. European Commission. *Proposal for a Regulation Establishing the Union Customs Code Reform Package*. Brussels, 2023. URL: <https://taxation-customs.ec.europa.eu> (дата звернення: 30.05.2026).
121. European Commission. *Ukraine Report 2024*. Brussels : European Commission, 2024. 150 p.
122. European Commission. *Union Customs Code (Regulation (EU) No 952/2013) and Implementation Reports*. Brussels : European Commission, 2024. URL: <https://taxation-customs.ec.europa.eu> (дата звернення: 30.05.2026).
123. Grainger A. Customs and Trade Facilitation: From Concepts to Implementation. *World Customs Journal*. 2021. Vol. 15. No. 2. P. 3–18.
124. Grainger A., Hesketh D. The Customs Value Chain. *World Customs Journal*. 2019. Vol. 13. No. 1. P. 41–56.
125. Grainger A., Huiden R., Rukanova B., Tan Y. What is the cost of customs and borders across the supply chain and how to mitigate it through better coordination and data sharing? *World Customs Journal*. 2018. Vol. 12. No. 2. P. 3–18.
126. Hesketh D. Weaknesses in the Supply Chain: Who Packed the Box? *World Customs Journal*. 2018. Vol. 12. No. 2. P. 3–20.
127. Hesketh D., Widdowson D. Customs Reform and Modernization: A Practical Perspective. *World Customs Journal*. 2022. Vol. 16. No. 2. P. 35–52.

128. Hoffman A. An explorative study into the effectiveness of a customs operation and its impact on trade. *World Customs Journal*. 2017. Vol. 11. No. 1. P. 19–34.
129. Hurt J., Ledebur K., Meyer B., Friesenbichler K., Gerschberger M., Thurner S., Klimek P. Supply Chain Due Diligence Risk Assessment for the EU: A Network Approach to Estimate Expected Effectiveness of the Planned EU Directive. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2311.15971>
130. International Monetary Fund. *Ukraine: Selected Issues*. Washington, DC : IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 30.05.2026).
131. Jeong C., Kim S., Park J., Choi Y. Customs Import Declaration Datasets. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2208.02484>
132. Karavayev T., Duginets G., Nikanorova O. Authorized Economic Operators: World Experience. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 2. С. 26–37. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(121\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(121)03)
133. Lee Y. W., Strong D. M., Kahn B. K., Wang R. Y. AIMQ: A Methodology for Information Quality Assessment. *Information & Management*. 2002. Vol. 40. No. 2. P. 133–146.
134. Malyarets, L., Labunska, S., Sidak, M., Bilokonienko, H., & Onegina, V. (2025). Export–Import Activity and Its Assessment: The Ukrainian Case. *Administrative Sciences*, 15(2), 42.
135. Melnyk T., Tunitska Y. Customs Policy of Ukraine under War Conditions. *Formation of a New Economy: Global Trends, National Challenges and Regional Aspects* : collective monograph. Riga : Publishing House Baltija Publishing, 2024.
136. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Trade Facilitation Indicators 2025: Monitoring Policies*. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/trade> (дата звернення: 30.05.2026).
137. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Trade Facilitation Indicators: Monitoring Policies up to 2025*. Paris : OECD

Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-facilitation> (дата звернення: 30.05.2026).

138. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Digital Trade Inventory 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 30.05.2026).

139. Palinchak, M., Brenzovych, K., Mashkara-Choknadiy, V. & Mayboroda, Y. (2023) *The Impact of War on the Reorientation of Trade Flows: The Case of Ukraine*. *Studia Regionalne i Lokalne*, Special Issue on Ukraine. pp. 125-

140. <https://doi.org/10.7366/15094995s2310>

140. Pashko P. V. Customs Security in the Context of Globalization. *Customs Scientific Journal*. 2024. Vol. 14. No. 1. P. 24–37.

141. Pashko, P. Karpenko, L., Voronzhak, P. & Zhylynska O. (2019) Innovative Trends in the Process Modelling of International Strategies: Systematic of Fundamental Factor Models. Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, *Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. Atlantis Press, 2019/9, V.95, pp. 1-6 / ISSN 2352-5428, ISBN 978-94-6252-790-4. DOI: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917676>

142. Pashko P. V., Pashko D. V. International customs interests and customs security. *Customs Scientific Journal*. 2025. № 1. P. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2025.1.7>

143. Rukanova B., Tan Y.-H., Hamerlinck R., et al. Digital Customs and Cross-Border Data Sharing in International Trade. *Government Information Quarterly*. 2023. Vol. 40. No. 3.

144. Shepherd B. Trade Facilitation and Supply Chain Performance. Washington, DC : World Bank, 2022.

145. Singh K., Tsai Y.-C., Li C.-T., Cha M., Lin S.-D. GraphFC: Customs Fraud Detection with Label Scarcity. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.11377>

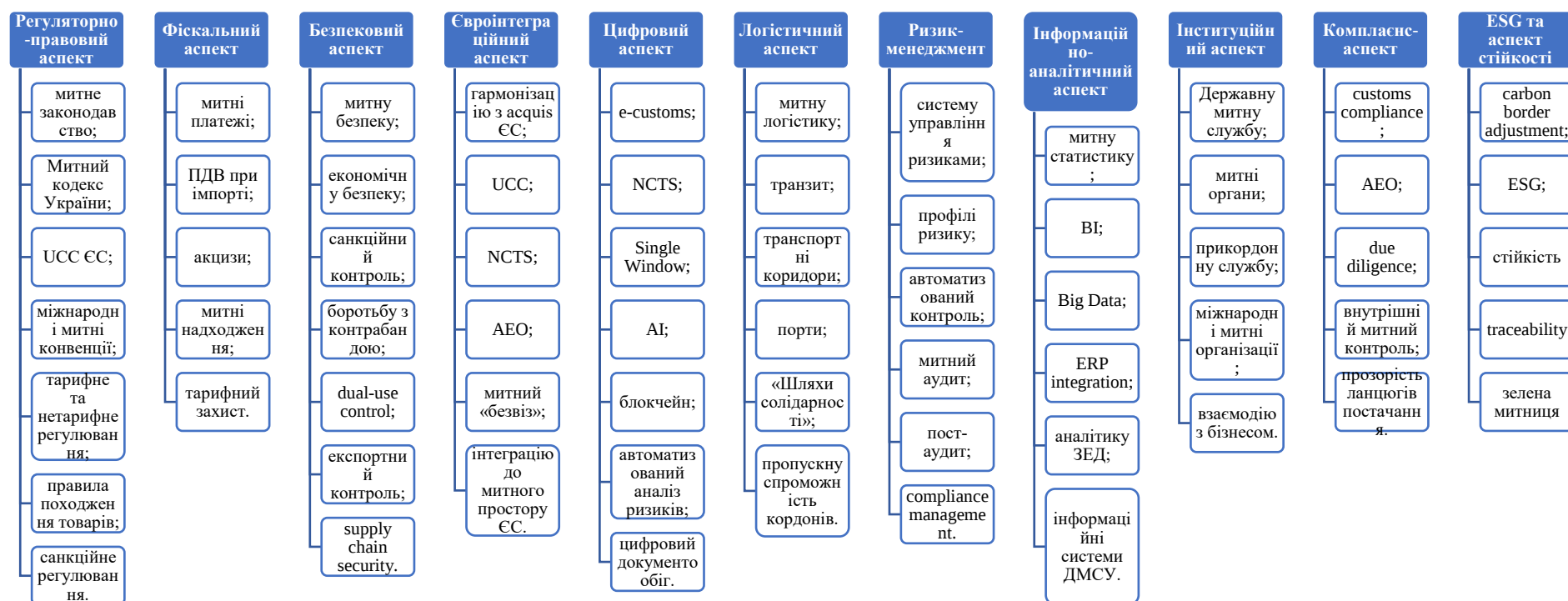
146. State Customs Service of Ukraine. Стратегічний план розвитку Державної митної служби України на 2023–2025 роки. Київ : ДМСУ, 2023. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2026).
147. Tan Y.-H., Bjørn-Andersen N., Klein S., Rukanova B. *Accelerating Global Supply Chains with ICT Innovation*. Berlin : Springer, 2011. 503 p.
148. UNCTAD. *Digital Economy Report 2024*. Geneva : United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org> (дата звернення: 30.05.2026).
149. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Review of Maritime Transport 2024*. Geneva : United Nations, 2024.
150. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *Liner Shipping Connectivity Index Database*. Geneva : UNCTAD, 2025. URL: <https://unctadstat.unctad.org> (дата звернення: 30.05.2026).
151. Wang R. Y., Strong D. M. Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. *Journal of Management Information Systems*. 1996. Vol. 12. No. 4. P. 5–33.
152. World Bank. *Global Economic Prospects*. Washington, DC : World Bank, 2025.
153. World Bank. *Logistics Performance Index (LPI): International Scorecard*. Washington, DC : World Bank, 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard> (дата звернення: 30.05.2026).
154. World Customs Organization. *AEO Compendium 2024 Edition*. Brussels : WCO, 2024. URL: <https://www.wcoomd.org> (дата звернення: 30.05.2026).
155. World Customs Organization. *Official materials on customs modernization, trade facilitation and supply chain security*. URL: <https://www.wcoomd.org> (дата звернення: 30.05.2026).
156. World Customs Organization. *Performance Measurement Mechanism (PMM)*. Brussels : WCO, 2024. URL: <https://www.wcoomd.org> (дата звернення: 30.05.2026).

157. World Customs Organization. SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade. Brussels : WCO, 2021. 238 p.
158. World Customs Organization. Time Release Study Guide. Version 4. Brussels : WCO, 2023. 110 p.
159. World Trade Organization. Trade Facilitation Agreement Database. Geneva : WTO, 2025. URL: <https://tfadatabase.org> (дата звернення: 30.05.2026).
160. World Trade Organization. World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future. Geneva : WTO, 2023. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення: 30.05.2026).
161. Yuvraj P., Devarakonda S. ATLAS: Benchmarking and Adapting LLMs for Global Trade via Harmonized Tariff Code Classification. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2509.18400>
162. Компедіум з митного оформлення. Підписувач Терешко С.В. ДОКУМЕНТ СЕД МЗС АСКОД. Редакція 2025 року. с. 261

ДОДАТКИ

Додаток А

Контури державної митної політики за умов євроінтеграції



Додаток Б

Інформаційно-аналітичне забезпечення митного блоку підприємства

Аналітичний напрям	Зовнішні джерела інформації	Внутрішні джерела інформації	Первинні митні документи	Аналітичні показники
Правильність класифікації товарів	Митний кодекс України; УКТ ЗЕД; Пояснення до УКТ ЗЕД; рішення ВМО; класифікаційні рішення митних органів	Технічні характеристики продукції; специфікації; каталоги продукції; внутрішні довідники номенклатури	Митна декларація; інвойс; пакувальний лист; специфікація; технічний опис товару	Частка помилок класифікації; кількість коригувань коду УКТ ЗЕД; ризик класифікації товарів
Правильність визначення митної вартості	Митний кодекс України; Угода СОТ про митну оцінку; роз'яснення Держмитслужби; судова практика	Контракт; калькуляція ціни; платіжні документи; дані ERP; управлінська звітність	Інвойс; контракт; банківські документи; транспортні документи; митна декларація	Кількість коригувань митної вартості; відхилення від ринкових цін; рівень митних ризиків
Правильність визначення країни походження	Угода про асоціацію Україна-ЄС; Пан-Євро-Мед; правила походження товарів; міжнародні угоди про вільну торгівлю	Дані про виробника; виробничі специфікації; сертифікати постачальників; ланцюги поставок	Сертифікат EUR.1; декларація інвойс; сертифікат походження; контракт; митна декларація	Частка операцій із преференціями; кількість відмов у застосуванні преференцій; ризик походження товарів
Контроль логістичних даних	Конвенція CMR; NCTS; вимоги митних адміністрацій	Дані логістичних систем; GPS-моніторинг; транспортні заявки	Електронна товарно-транспортна накладна (e-TTN); CMR; транзитна декларація T1; коносамент	Кількість логістичних невідповідностей; затримки поставок; транзитні ризики
Контроль митного комплаєнсу	Митне законодавство України; Митний кодекс ЄС; програми AEO; SAFE Framework WCO	Внутрішні регламенти; політика комплаєнсу; результати внутрішнього аудиту	Усі документи митного оформлення	Індекс митного комплаєнсу; кількість порушень; рівень відповідності вимогам митного законодавства

Додаток В

Матриця партнерської взаємодії підприємства з митними органами в системі формування митної політики

Учасники взаємодії	Інформаційний обмін	Митний комплаєнс	Управління ризиками	Цифрова взаємодія	АЕО та митні спрощення	Митний аудит і контроль
Підприємство	Формування та подання митної документації, надання підтверджуючих документів	Виконання внутрішніх процедур комплаєнсу	Виявлення та моніторинг митних ризиків	ERP, електронний архів, ВІ-системи	Самооцінювання відповідності критеріям АЕО	Внутрішній митний аудит
Митний брокер	Передача декларацій та супровідних документів	Контроль правильності оформлення документів	Попередження ризиків класифікації та митної вартості	Електронне декларування	Консультування щодо митних спрощень	Підготовка до перевірок
Митний орган	Отримання та аналіз митної інформації	Контроль дотримання законодавства	Застосування системи управління ризиками	NCTS, Єдине вікно, електронні сервіси	Надання авторизацій та спрощень	Митний контроль та пост-аудит
Логістичний оператор	Передача транспортних та логістичних даних	Дотримання вимог безпеки ланцюга постачання	Ідентифікація логістичних ризиків	GPS-моніторинг, цифрові транспортні документи	Підтримка вимог безпеки АЕО	Підтвердження руху товарів
Сертифікаційні та дозвільні органи	Надання сертифікатів і дозволів	Контроль відповідності технічним вимогам	Мінімізація ризиків невідповідності	Електронні реєстри та сервіси	Підтвердження критеріїв надійності	Документальне підтвердження відповідності

Висвітлення питання партнерства між бізнесом і митними органами

Всесвітня митна організація

- митниця не лише контролює;
- бізнес не лише виконує вимоги;
- сторони спільно управляють ризиками;
- відбувається обмін інформацією;
- добросовісні підприємства отримують спрощення.

Європейський Союз

- довіри між бізнесом та митницею;
- добровільного комплаєнсу;
- обміну інформацією;
- цифрової взаємодії;
- спрощення процедур.

Дослідження АЕО

- критерії АЕО;
- вигоди АЕО;
- ризики впровадження АЕО;
- безпеку ланцюгів постачання;
- взаємодію підприємства та митниці.

Партнерство через ризик-менеджмент

Митниця:

- переходить від тотального контролю до вибіркового контролю.

Підприємство:

- демонструє прозорість;
- забезпечує якість інформації;
- впроваджує комплаєнс.

Партнерство через цифровізацію

- інформаційну інтеграцію;
- електронний документообіг;
- спільне використання даних.

Додаток Е

Структурний аналіз митних витрат ТОВ «Укртрансінвест» у 2021–2025 рр.

Група витрат	Статті витрат	2021		2022		2023		2024		2025		2022/ 21	2023/ 22	2024/ 23	2025 /24
		Сума, тис. грн	Частка, %	Сума, тис. грн	Частка, %	Сума, тис. грн	Частка, %	Сума, тис. грн	Частка, %	Сума, тис. грн	Частка, %				
Прямі митні витрати	ввізне мито	3 500	43,8	2275	53,2	2775,5	53,6	3558,2	53,6	4358,8	53,1	65,0%	122,0%	128,2%	122,5%
	спеціальне мито	250	3,1	88	2,0	106,75	2,1	119,56	1,8	132,95	1,6	35,0%	122,0%	112,0%	111,2%
	митні збори	50	0,6	25	0,6	30,5	0,6	43,402	0,7	53,08	0,6	50,0%	122,0%	142,3%	122,3%
Разом прямі митні витрати		3800	48	2388	55,8	2913	56,2	3721	56,1	4545	55,3	62,8%	122,0%	127,8%	122,1%
Трансакційні митні витрати	брокерські послуги	450	5,6	261	6,1	321,03	6,2	433,71	6,5	666,61	8,1	58,0%	123,0%	135,1%	153,7%
	сертифікація продукції	300	3,8	195	4,6	237,9	4,6	291,19	4,4	357	4,3	65,0%	122,0%	122,4%	122,6%
	переклад документів	50	0,6	13	0,3	13,875	0,3	16,456	0,2	18,282	0,2	25,0%	111,0%	118,6%	111,1%
	банківські гарантії	150	1,9	110	2,6	136,88	2,6	170,68	2,6	214,04	2,6	73,0%	125,0%	124,7%	125,4%
Разом трансакційні витрати		950	12	578	13,5	710	13,7	912	13,7	1256	15,3	60,8%	122,8%	128,5%	137,7%
Логістично-митні витрати	зберігання вантажів	400	5	224	5,2	297,92	5,7	394,45	5,9	526,19	6,4	56,0%	133,0%	132,4%	133,4%
	простої транспорту	350	4,4	158	3,7	173,25	3,3	192,31	2,9	217,31	2,6	45,0%	110,0%	111,0%	113,0%
	демередж та детеншн	500	6,3	325	7,6	373,75	7,2	444,76	6,7	511,92	6,2	65,0%	115,0%	119,0%	115,1%
Разом логістично-митні витрати		1250	16	707	16,5	845	16,3	1032	15,6	1255	15,3	56,5%	119,6%	122,1%	121,7%
Комплаєнс-витрати	внутрішній аудит	150	1,9	56	1,3	58,275	1,1	61,48	0,9	64,984	0,8	37,0%	105,0%	105,5%	105,7%
	підготовка до АЕО			326	7,6	387,94	7,5	511,3	7,7	611,52	7,4		119,0%	131,8%	119,6%
	навчання персоналу	100	1,3	29	0,7	30,45	0,6	32,094	0,5	33,827	0,4	29,0%	105,0%	105,4%	105,4%
	цифровізація митних процесів	1 300	16,2	195	4,6	238,88	4,6	363,57	5,5	445,37	5,4	15,0%	122,5%	152,2%	122,5%
Разом комплаєнс-витрати		1550	25	606	14,2	716	13,8	968	14,6	1156	14,1	39,1%	118,2%	135,3%	119,3%
Загальна вартість митної діяльності		7550	100	4278	100	5183	100	6633	100	8212	100	56,7%	121,2%	128,0%	123,8%

Матриця ідентифікації митних ризиків підприємства

Група ризиків	Джерело виникнення	Потенційні наслідки	Рівень впливу
Ризики класифікації товарів	Помилки визначення коду УКТ ЗЕД	Донарахування митних платежів, штрафи	Високий
Ризики митної вартості	Неповне документальне підтвердження вартості	Коригування митної вартості, додаткові платежі	Високий
Ризики походження товарів	Недостовірні сертифікати або помилки підтвердження походження	Втрата тарифних преференцій	Високий
Санкційні ризики	Співпраця з підсанкційними особами або країнами	Блокування поставок, фінансові втрати	Критичний
Логістичні ризики	Затримка транспортування, зміна маршрутів	Простої, демередж, детеншн	Середній
Комплаєнс-ризики	Недотримання внутрішніх процедур	Перевірки, штрафи, відмова в АЕО	Високий
Цифрові ризики	Помилки в електронних системах, кіберзагрози	Втрата даних, затримка оформлення	Середній
Репутаційні ризики	Систематичні порушення митного законодавства	Втрата довіри митних органів	Високий

ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ

ОСТ-ВЕСТ ЕКСПРЕС

№ 1

«08» січня 2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Генеральний директор

В.ШПІЛЬФОГЕЛЬ

«08» СІЧНЯ 2026 р.

**АКТ**

Комісія у складі:

голови — Директор з логістики Б.МОГОРИЧЕВ;

член комісії: — Начальник департаменту обслуговування

митних вантажів А.ШИРОКОВ

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри фінансових технологій та бізнесу Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» Зібницького Іллі Дмитровича на тему: «Формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» впроваджені в діяльності ПП «Ост-Вест Експрес».

Зокрема, підготовлено пропозицій щодо впровадження організаційно-економічного механізму формування митної політики підприємства, спрямованого на підвищення ефективності митної діяльності, мінімізацію митних ризиків та забезпечення відповідності сучасним вимогам міжнародної торгівлі. На апробацію запропоновано комплекс науково-методичних розробок, який включає: структурну модель митної політики підприємства, модель управління митними витратами та механізм інформаційного забезпечення підготовки до отримання статусу авторизованого економічного оператора (АЕО). Запропоновані розробки впроваджено у діяльність ПП «Ост-Вест Експрес» для підвищення результативності планування та супроводу зовнішньоекономічних операцій, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення митних процесів, оптимізації митних і трансакційних витрат. Практичне використання запропонованих інструментів сприяє підвищенню прозорості митної діяльності, розвитку митного комплаєнсу, підготовці підприємства до використання митних спрощень та процедур АЕО.



Україна, 04080, Київ, вул. Вікентія Хвойки, 18/14,
тел.: +38 (044) 586-49-49/50, owe.com.ua, dir@owe.com.ua



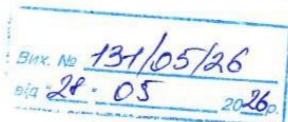
Результати впровадження створюють передумови для підвищення економічної ефективності митної діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на міжнародних ринках та забезпечення інтеграції сучасних цифрових інструментів у систему реалізації митної політики підприємства.

Голова комісії Директор з логістики

 Б.МОГОРИЧЕВ

Член комісії Начальник департаменту обслуговування
митних вантажів

 А.ШИРОКОВ



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УКРТРАНСАГЕНТ»

Юридична адреса:
35400 Україна, Рівненська обл.,
смт. Гоша, вул. Нова 2А.
Адреса для кореспонденції:
04205 Україна, м. Київ
вул. Левка Лук'яненка, 29. оф. 142А

+38 (044) 500 92 68
+38 (067) 216 80 00
office@ukrtransagent.com.ua

Генеральний директор
Даниїл ШАГА
«28» січня 2026 року
М.П.

АКТ

Комісія у складі:

голови – Генеральний директор ТОВ «Укртрансінвест» Шага Д.А.;
члени комісії: – начальник відділу митних процедур Лук'янова С.С..

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри фінансових технологій та бізнесу Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» Зібницького Іллі Дмитровича на тему: «Формування митної політики підприємства за умов євроінтеграції» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» впроваджені в діяльності ТОВ «Укртрансінвест».

Зокрема, у процесі підготовки пропозицій щодо використання розробленої моделі реалізації митної політики підприємства суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності для підвищення ефективності управління митними процесами за умов євроінтеграції. Представлена на апробацію модель ґрунтується на інтеграції стратегічного управління, цифрових технологій митного адміністрування, інформаційно-аналітичного забезпечення та системи управління митними ризиками, інтегрована у діяльність ТОВ «Укртрансінвест» для оптимізації митних витрат, мінімізації ризиків порушення митного законодавства, підвищення оперативності прийняття управлінських рішень і забезпечення адаптації зовнішньоекономічної діяльності до змін міжнародного торговельного середовища. Практичне впровадження запропонованого підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках, удосконаленню організації митних процедур та забезпеченню ефективної взаємодії між митними, логістичними й фінансовими процесами підприємства.

Голова комісії

(науковий ступінь, вчене звання)

Член комісії

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)
(підпис)

Даниїл ШАГА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
Світлана Лук'янова
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

