

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАН»  
Факультет фінансів**

**Кафедра фінансів імені Віктора Федосова**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

«Митна справа»

07 «Управління та адміністрування»  
072 Фінанси, банківська справа та  
страхування

Форма навчання: \_\_\_\_\_ *очна (денна)* \_\_\_\_\_

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Митний контролінг: організаційні та інформаційні аспекти  
провадження»

здобувача ГУСЕЙНОВА Рашіда Адалета огли

Науковий керівник: к.н.держ.упр., доц. ЛАВРУХІН В.В.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією  
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Буряченко А.Є.

**Київ 2025**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В МИТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Концептуальні засади контролінгу як інструменту сучасного митного менеджменту. ....	6
1.2 Організаційні засади митного контролінгу.....	16
<b>РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....</b>	<b>25</b>
2.1 Оцінка результативності реалізації контрольних функцій у сфері митного контролінгу .....	25
2.2 Ключові вектори розвитку та функціональні орієнтири системи митного контролінгу .....	34
2.3 Інформаційна основа сучасних методів здійснення митного контролінгу ...	40
<b>РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ .....</b>	<b>47</b>
3.1 Засоби забезпечення результативного функціонування митного контролінгу .....	47
3.2 Міжнародний досвід цифрової трансформації митного контролінгу .....	52
3.3 Оптимізація управління кадрами в митних органах України на основі концепту контролінгу .....	58
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>65</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>68</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах цифрової трансформації, поглиблення міжнародної інтеграції та зростання складності зовнішньоекономічних зв'язків виникає необхідність модернізації митного адміністрування. Традиційні підходи до управління митною діяльністю втрачають ефективність, що зумовлює потребу у впровадженні нових управлінських технологій. Контролінг, як система підтримки управлінських рішень, має значний потенціал для удосконалення митного менеджменту, особливо в умовах реформування та цифровізації Державної митної служби України. Зростання вимог до прозорості, підзвітності та аналітичності митного регулювання надає темі дослідження високої наукової та практичної значущості

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Контролінг як управлінська концепція детально розглядалася в працях Р. Манна, Х. Ганша, К. Пфеффера, І. Пилипенка, Т. Паєнтко, Т.Бороденко, М. Гапонюк, К.Захожай, Н.Рудик. Їхні підходи демонструють еволюцію від фінансового до інтегрованого управлінського інструменту. Водночас більшість досліджень зосереджені на корпоративному або фінансовому контролінгу. Проблематика митного контролінгу, його функцій та методів у державному управлінні, зокрема в Україні, є недостатньо розробленою. Сучасні публікації частково торкаються його елементів (внутрішній аудит, аналітика, бюджетування), але бракує системного підходу до інтеграції контролінгу в митне адміністрування.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад та організаційно-інформаційного забезпечення впровадження системи митного контролінгу як інструменту підвищення ефективності управління митною діяльністю в Україні.

### **Завдання дослідження:**

1. Розкрити концептуальні засади контролінгу як інструменту сучасного митного менеджменту.
2. Дослідити організаційні основи впровадження митного контролінгу.

3. Оцінити результативність реалізації контрольних функцій у сфері митного контролінгу.
4. Визначити ключові вектори розвитку та функціональні орієнтири системи митного контролінгу .
5. Проаналізувати інформаційну основу сучасних методів здійснення митного контролінгу.
6. Обґрунтувати засоби забезпечення результативного функціонування митного контролінгу.
7. Дослідити міжнародний досвід цифрової трансформації митного контролінгу.
8. Запропонувати шляхи оптимізації управління кадровим потенціалом в митних органах України на основі концепції контролінгу.

**Об’єкт дослідження.** Об’єктом дослідження є система митного контролінгу в умовах трансформації державного управління та зовнішньоекономічної інтеграції.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження виступають організаційні, методичні та інформаційні аспекти впровадження контролінгу в управління митною діяльністю, включаючи його функції, структуру, інструменти та технології.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили комплексний підхід до вивчення митного контролінгу як сучасного управлінського інструменту. Системний підхід дозволив розглядати митну службу як цілісну систему, де контролінг виступає інтегруючим елементом, що поєднує планування, моніторинг, контроль, аналіз та інформаційне забезпечення. Метод логічного узагальнення застосовано для осмислення концептуальних засад митного контролінгу на основі наявних наукових підходів, а також для формулювання авторського бачення структури та функцій контролінгу у митній сфері. Порівняльно-історичний метод забезпечив вивчення еволюції підходів до контролінгу в міжнародній практиці (США, Німеччина, Австрія) та адаптацію відповідного досвіду до українського

контексту. Статистичний аналіз дав змогу дослідити динаміку надходжень митних платежів до державного бюджету, оцінити ефективність контрольних заходів та результативність реалізації митної політики в період 2019–2024 років. Метод моделювання був використаний для формування стратегічних орієнтирів розвитку митного контролінгу в умовах цифровізації та євроінтеграційних процесів.

**Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Теоретична значущість полягає у розвитку концепції митного контролінгу як складової державного управління, що об'єднує стратегічне планування, контроль, аналітику та цифровізацію управлінських процесів. Методична значущість полягає в обґрунтуванні підходів до побудови системи контролінгу в митних органах, включаючи визначення ключових функцій, та інструментів управління. Практична значущість полягає у можливості використання запропонованих моделей та аналітичних рішень в системі Державної митної служби України.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України, зокрема Митний кодекс; статистичні дані Державної митної служби; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В МИТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

#### **1.1 Концептуальні засади контролінгу як інструменту сучасного митного менеджменту.**

У сучасних умовах глобальних трансформацій, зумовлених стрімким розвитком інформаційних, цифрових та нанотехнологій, поглибленням ринкових відносин, а також кризовими явищами в економіці, соціальній сфері та екології навіть у провідних країнах світу, зростає потреба у впровадженні нових моделей управління. Це стосується не лише приватного сектору, а й органів державного управління, включаючи міністерства, відомства та інституції національного рівня.

Зокрема, актуальними залишаються питання оптимізації діяльності митних органів в Україні, що потребують системного переосмислення підходів до управління. Одним із перспективних інструментів у цьому контексті є інтеграція методології контролінгу, адаптованої до специфіки митної системи та міжнародного досвіду розвинених країн. Контролінг у митній сфері дає змогу сконцентрувати управлінську увагу на критично важливих аспектах функціонування системи, своєчасно виявляти проблемні зони, ефективно реагувати на відхилення та мінімізувати їхні наслідки.

В умовах підвищеної динамічності зовнішньоекономічного середовища, посилення регуляторного тиску та зростання ризиків митного адміністрування, питання ефективності функціонування митної системи набуває особливої актуальності. У цьому контексті одним із ключових інструментів модернізації митного менеджменту виступає контролінг — концептуально нова управлінська технологія, що забезпечує цілісність процесів планування, моніторингу, аналізу й координації діяльності митних органів.

Як зазначає О.П. Бориченко, контролінг у сфері державного управління виконує роль дієвого інструмента прийняття управлінських рішень, особливо в умовах цифрової трансформації, яка зумовлює необхідність швидкої обробки інформації та переходу до управління в режимі онлайн. Для митної служби, як складової державної управлінської структури, це твердження є вкрай релевантним. Впровадження цифрових технологій у наданні державних послуг перетворює митну діяльність у переважно дистанційно керовану сферу. [1, с.114].

Механізм контролінгу у митному управлінні є інноваційним, оскільки він охоплює не ізольовані функції, а цілісний управлінський комплекс, що включає організаційні, методичні та технологічні компоненти. Такий підхід формує нову управлінську парадигму, зорієнтовану на проактивне управління та результативність.

Переважна частина наукової літератури зосереджується на застосуванні контролінгу у корпоративному середовищі, здебільшого у бізнес-структурах. Водночас дослідження щодо можливостей інтеграції контролінгу у державне управління, зокрема в митну сферу, є недостатньо розвиненими. Вважається, що впровадження концепції «управління управлінням» через механізми контролінгу може стати основою ефективної реалізації державної митної політики та побудови результативної управлінської системи.

Згідно з підходом І.В. Бабія, контролінг розглядається як елемент управлінської системи, що має бути присутнім у кожній її функціональній підсистемі для збору, аналізу та трансформації показників діяльності у прийнятні управлінські рішення. [2, с.16]. В інших джерелах ця дефініція трактується ширше — як міжфункціональний напрям управлінської діяльності, що базується на обробці, структуруванні та аналітичному інтерпретуванні інформації задля прийняття оптимальних рішень. [3]

Сучасне розуміння контролінгу є результатом тривалої еволюції концепції, яка з часом трансформувалася від суто фінансового інструменту до всеохопного управлінського механізму, здатного інтегруватися у структури державного управління. У зв'язку з цим доцільно виокремити й осмислити поняття «митний

контролінг» — з урахуванням його функціонального змісту, завдань, переваг та мети, спираючись на міжнародний досвід.

Сутність митного контролінгу слід розглядати з двох ключових аспектів: як управлінську філософію, що відображає підхід до управління митною діяльністю; як практичний інструмент для забезпечення її ефективності.

Філософія митного контролінгу полягає у формуванні мислення керівного складу, орієнтованого на раціональне використання ресурсів, стратегічне планування та досягнення результатів у коротко- та довгостроковій перспективі. Її формування зумовлене еволюцією контролінгу як управлінської категорії, а також специфікою національних традицій.

Контролінг виник у середині ХХ століття в рамках управлінської революції в США як відповідь на зростаючу складність прийняття управлінських рішень у великих корпораціях. Його сутність полягає у формуванні системи підтримки управління, яка охоплює як стратегічний, так і операційний рівень, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок між цілями та результатами діяльності. У європейській управлінській традиції, зокрема німецькій, контролінг набув ще більшої системності: його розглядають як інструмент реалізації концепції «економічного управління», що базується на принципах раціональності, відповідальності та ефективного розподілу ресурсів. Так, у США контролери зосереджені переважно на фінансових аспектах — оподаткуванні, бюджетуванні, страхуванні. У Німеччині ж, як і в інших країнах із німецькою управлінською моделлю, пріоритет надається аналізу витрат за центрами відповідальності та плануванню бюджету в межах організаційної структури.

Протягом кількох століть контролінг функціонує як інструмент методичного забезпечення управління та контролю. Його історичне походження науковці пов'язують із започаткуванням посади «Controller auf Accounts» при королівському дворі в Англії, основною функцією якої було ведення обліку та перевірка коректності документального відображення фінансових і товарних потоків. Надалі ця практика трансформувалася у створення посади «Controllour» у

системі державного управління Великої Британії, що стало передумовою інтеграції контролінгових механізмів у державне адміністрування.

Інституціоналізація контролінгу в державному управлінні стала помітною порівняно нещодавно: у США — наприкінці XIX століття, у країнах Західної Європи — з кінця 1990-х років. Водночас у митній сфері елементи цієї системи почали апробуватись у Німеччині та Австрії в останні десятиріччя XX століття. Відповідно, у сучасному науковому дискурсі сформувалося кілька підходів до розуміння сутності контролінгу, що зумовлено відмінностями у методології американської та німецької шкіл. [4]

Становлення контролінгу у Сполучених Штатах було зумовлене потребою у спеціалізованому інституті управління фінансово-економічними процесами, оскільки на той час у структурі корпоративного управління існували лише рада директорів та загальні збори. Велика депресія 1930-х років продемонструвала неефективність наявних управлінських структур, що й зумовило появу нової управлінської функції — контролера. Ці фахівці здійснювали не лише фінансовий контроль, а й виконували аналітичні, планувальні, стратегічні та інформаційно-управлінські функції. Таким чином, американський варіант контролінгу сформувався як інтегрована система прийняття управлінських рішень на основі аналізу, планування, контролю та обліку.

На відміну від США, розвиток контролінгу в Німеччині мав більш академічну основу. Економічна стабільність країни сприяла формуванню моделі, орієнтованої на облік витрат і відповідальність за окремими управлінськими центрами. Німецький варіант акцентує увагу на методологічному та інструментальному забезпеченні ефективного державного управління, а також підготовці фахівців, здатних критично аналізувати управлінські дії.

Отже, американська концепція контролінгу базується на практичному, багатофункціональному підході з використанням елементів інноваційного менеджменту, стратегічного планування, формування аналітичної та звітної інформації, податкового обліку, ревізії, страхування й застосування цифрових технологій. Натомість німецький підхід ґрунтується на академічній систематизації,

що передбачає розробку теоретичних моделей та їх подальше практичне впровадження.

В Україні інтерес до концепції контролінгу активізувався у 1990-х роках, насамперед серед банківських установ і великих корпорацій зі складною структурою управління. Національна модель контролінгу значною мірою ґрунтується на запозиченні німецького досвіду, що є логічним з огляду на ментальну і правову близькість України до європейського простору. Проте у процесі формування вітчизняної моделі контролінгу, зокрема у сфері митного адміністрування, доцільно враховувати специфіку національної економіки та особливості функціонування митної системи.

Сьогодні серед провідних країн, що впроваджують контролінг у митному управлінні, вирізняються Німеччина та Австрія. Їхні підходи мають відмінності, проте попри постійне вдосконалення інструментів митного контролінгу, уніфікованої системи для ефективного управління цією сферою поки не створено. У Німеччині реалізуються проекти на кшталт «KLR Zoll» (впровадження нової системи обліку) та «Plus Zoll» (система менеджменту якості), спрямовані на підвищення ефективності управління митними процесами.

Німецька модель митного контролінгу не зосереджується на безпосередньому нагляді за учасниками ЗЕД, а має на меті створення інформаційної бази показників, що відображають їхню діяльність і є релевантними для управлінських рішень. Водночас в Австрії основний акцент робиться на моніторингу результативності митних органів та підзвітних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, у контексті вдосконалення інструментарію управління митною справою актуальним постає питання адаптації сучасних управлінських концепцій до специфіки діяльності митної служби. Однією з таких концепцій є контролінг, що в умовах ринкової економіки зарекомендував себе як ефективний механізм забезпечення стратегічного й оперативного управління на підприємствах та в державному секторі. Водночас наукова література засвідчує відсутність єдиного підходу до трактування сутності контролінгу, зокрема в митній сфері.

З метою систематизації теоретичних підходів до визначення поняття «контролінг» та виявлення потенціалу його адаптації до системи митного управління, було здійснено порівняльний аналіз існуючих дефініцій, що сформувалися як у межах класичної теорії менеджменту, так і в українській науково-практичній площині. Результати аналізу представлено у вигляді таблиці 1.1, що дозволяє простежити еволюцію підходів до контролінгу та окреслити напрями їх практичного застосування в контексті реформування митної служби України.

Таблиця 1.1- Підходи до трактування сутності контролінгу

Автор / Джерело	Визначення контролінгу	Можливість адаптації до митної служби
Р. Манн (R. Mann)	Контролінг – це система управління, що поєднує планування, контроль і інформаційне забезпечення для досягнення цілей організації.	Планування митної політики та процедур. Впровадження КРІ для митних підрозділів. Аналітична підтримка стратегічних рішень.
Х. Ганш (H. Hahnz)	Контролінг – це координація процесів планування, контролю і звітності з метою підвищення ефективності управління.	Координація між митними органами, аналітичними підрозділами, службами ризик-менеджменту. Внутрішній аудит і оцінка ефективності.
К. Пфєффер (K. Pfeffer)	Контролінг – це функція, що забезпечує керівництво інформацією для досягнення операційної ефективності.	Збір, обробка і візуалізація даних про обсяги та якість митного оформлення. Системи dashboard для керівників.
І. Пилипенко	Контролінг у державному управлінні – це система методів управління, що інтегрує фінансовий аналіз, бюджетування, контроль за виконанням планів і оцінку ефективності використання ресурсів.	Бюджетне планування митниці. Контроль за досягненням планів надходжень до держбюджету. Оцінка ефективності діяльності митних підрозділів.
Копцева Л. О.	Фінансовий контроль у митній справі – це система заходів, спрямованих на забезпечення законності, ефективності та доцільності використання фінансових ресурсів у сфері митної діяльності.	Розробка та впровадження механізмів фінансового контролю в митній сфері. Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів митними органами.
Костишин Ю. С.	Оцінка ефективності митного контролю – це процес визначення результативності та ефективності контрольної діяльності митних органів.	Розробка методичних підходів до оцінки ефективності митного контролю. Визначення критеріїв та показників результативності митної діяльності.
Пасєнко Т.В.	Митний контролінг доцільно розглядати як багатокомпонентну систему, що включає організаційні, методичні, технологічні та інформаційні елементи, інтегровані в єдину інфраструктуру автоматизованого управління митною сферою.	Створення комплексної інформаційно-аналітичної системи управління в митній сфері. Уніфікація даних і процесів в автоматизованих системах митного контролю. Розробка методичних підходів до управління ризиками, фінансами та людськими ресурсами в митних органах.
Національна стратегія доходів до 2030 року.	Неформалізовано контролінг трактується як комплекс заходів із внутрішнього управління, планування, моніторингу та оцінки якості надання митних послуг.	Запровадження внутрішнього контролю як елемента антикорупційної політики. Розвиток цифрових інструментів оцінки результативності.

Джерело: побудовано за [4-11]

Проведений аналіз свідчить про те, що у класичному розумінні контролінг виступає як комплексна управлінська функція, що поєднує планування, контроль, інформаційне забезпечення та аналітичну підтримку управлінських рішень. У той час як у вітчизняній науковій традиції все частіше з'являються спроби інтерпретувати контролінг у сфері державного управління, зокрема в митній справі, як інструмент підвищення ефективності та прозорості контролю.

Узагальнюючи наведені підходи, можна дійти висновку, що митний контролінг доцільно розглядати як адаптовану управлінську концепцію, яка передбачає впровадження систем планування, моніторингу, аналізу, оцінки та інформаційної підтримки процесів митного адміністрування. Застосування принципів контролінгу в митній службі дозволяє не лише підвищити якість виконання фіскальних функцій, а й забезпечити стратегічну цілеспрямованість, прозорість і підзвітність митних органів. Це створює передумови для формування ефективної системи управління, орієнтованої на результат, і може стати важливим чинником інтеграції України до європейського митного простору.

Основні елементи, що можуть бути адаптовані для митної служби:

- стратегічне та операційне планування;
- управлінський облік і внутрішній аудит;
- контроль виконання завдань та аналіз відхилень;
- ризик-менеджмент і цифрова аналітика;
- звітність на основі КРІ та ключових індикаторів ефективності;
- координація дій між підрозділами на основі єдиної інформаційної платформи.

Україна, адаптуючи кращі міжнародні практики, має орієнтуватися на переосмислення ролі митних органів: від виконання суто контрольних функцій — до реалізації превентивних, аналітичних і стратегічних завдань. Ключовим орієнтиром має стати формування національної системи митного управління, що інтегрує сучасні знання, цифрові технології та інструменти підтримки управлінських рішень.

Таке розуміння митного контролінгу передбачає поєднання інформаційно-аналітичних технологій, логістичних механізмів, ризик-менеджменту, функцій контролю, планування й підтримки управління, що дасть змогу ефективно вирішувати широкий спектр завдань у митній сфері.

В українському науковому та прикладному дискурсі контролінг почав активно розглядатися з 2000-х років, здебільшого у сфері бізнес-менеджменту та бюджетного планування. Проте протягом останнього десятиліття спостерігається поступове впровадження елементів контролінгу в державному секторі, зокрема у сфері публічних фінансів, митного адміністрування та внутрішнього аудиту.

Наразі в українському митному законодавстві, включаючи Митний кодекс, відсутнє поняття «митний контролінг», наявні лише загальні засади управління. Це створює методологічний вакуум у регулюванні інноваційних управлінських інструментів, зокрема системи управління ризиками. З урахуванням світових практик та напрацювань українських фахівців, доцільним є нормативне закріплення поняття «митного контролінгу» як сукупності організаційних, методичних, інформаційних і технічних рішень, спрямованих на автоматизацію митної діяльності та системне управління. [4;13].

Запровадження контролінгових механізмів у митну сферу забезпечує погодженість стратегічних цілей і напрямів розвитку митниць, чіткий розподіл повноважень між управлінськими рівнями, інтеграцію функцій контролю й регулювання, а також створення єдиного інформаційного середовища для прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволить митним органам оперативно реагувати на зміни макросередовища, оптимізувати інформаційні потоки та реалізовувати регуляторні заходи на основі системного підходу.

У підсумку, митний контролінг постає як інструмент впровадження сучасних управлінських технологій, що забезпечує вимірювання, оцінювання, аналіз і контроль управлінських процесів у митній сфері, сприяючи раціоналізації дій керівництва та мінімізації управлінських помилок.

У межах системи митного управління контролінг виконує низку ключових функцій, які забезпечують результативність управлінських процесів:

- інформаційно-аналітична — передбачає збирання, обробку й аналіз даних щодо ефективності митних операцій, виконання бюджетних завдань, рівня взаємодії з суб'єктами ЗЕД тощо;
- планово-прогностична — включає розробку стратегічних і тактичних планів, визначення ключових показників ефективності (KPI) для митних підрозділів;
- координаційна — спрямована на узгодження дій між різними службами митного органу, запобігання дублюванню функцій, зниження витрат часу та ресурсів;
- контрольна та моніторингова — забезпечує оцінку ступеня досягнення поставлених цілей, виявлення відхилень та своєчасне прийняття коригувальних рішень;
- ризик-менеджмент— фокусується на ідентифікації, аналізі та мінімізації ризиків, пов'язаних з порушеннями митного законодавства, контрабандою, корупційними проявами тощо.

Серед пріоритетних функцій митного контролінгу варто виокремити: впровадження цифрових технологій для автоматизації операцій митних органів, включаючи уніфікацію процесів їхньої взаємодії з фінансовими установами; реалізацію функцій митної логістики, зовнішньоекономічного моніторингу та регуляторного впливу; забезпечення ефективного адміністрування — від формування управлінських рішень до їх контролю.

З огляду на це, контролінг виступає не лише технічним інструментом, а й методологічною основою управління результатами в митній системі.

В українській митній системі практичне впровадження контролінгу пов'язане передусім із реформами, ініційованими після підписання Угоди про асоціацію з ЄС та у рамках гармонізації з митним законодавством Євросоюзу. Зокрема, у «Стратегії розвитку Державної митної служби України до 2030 року» визначено необхідність формування сучасної системи внутрішнього контролю, аналітики та управлінської звітності, що відповідає засадам контролінгу.

Прикладом застосування контролінгових підходів є розвиток:

- інформаційно-аналітичних платформ, таких як Єдина автоматизована інформаційна система ДМСУ, модулі якої вже містять елементи прогнозування, виявлення аномалій, оцінки ризиків тощо;
- системи внутрішнього аудиту в ДМС, що функціонує відповідно до положень Бюджетного кодексу України та рекомендацій Мінфіну;
- панелей управління (dashboard) для керівного складу, що забезпечують візуалізацію ключових показників діяльності митниці в реальному часі.

Крім того, в умовах цифровізації митного адміністрування, активного використання big data, AI/ML та інтеграції з іншими державними інформаційними системами, потенціал контролінгу значно зростає. Цифрова трансформація дає змогу автоматизувати процеси збору та аналізу даних, зменшуючи суб'єктивність і ризики управлінських помилок. Контролінг тісно інтегрований з іншими елементами управління в митній службі, зокрема з функціями стратегічного планування, бюджетного управління, аудиту та антикорупційного контролю. Водночас він не дублює, а доповнює їх, виконуючи роль системного координатора, що забезпечує логічну узгодженість дій усіх суб'єктів управління.

Важливо, що контролінг не приймає остаточних управлінських рішень, але створює умови для їх обґрунтованості, прозорості та відповідності довгостроковим цілям. Такий підхід відповідає принципам належного врядування, які є основою реформ публічної адміністрації в Україні.

Отже, контролінг у сфері митного менеджменту України постає як системний підхід до управління, який поєднує стратегічні та оперативні функції, створюючи передумови для підвищення ефективності роботи митних органів. Його впровадження сприяє не лише підвищенню результативності поточної діяльності, а й формуванню цілісної управлінської культури, орієнтованої на досягнення конкретних результатів, підзвітність, прозорість і адаптивність у кризових умовах.

З огляду на досвід країн ЄС і актуальні внутрішні виклики (зокрема воєнний стан, трансформацію економіки та інтеграцію до єдиного цифрового ринку), розвиток контролінгу є невід'ємною умовою модернізації державного управління митною системою України.

## 1.2 Організаційні засади митного контролінгу

Митний контролінг можна розглядати як інтегративну управлінську доктрину, що поєднує вже апробовані інструменти управління митною системою у цілісну систему осмислення та регулювання митних процесів. Його суть полягає не у створенні нових знань, а у переосмисленні існуючих методів і практик, що трансформує митний контролінг у специфічну управлінську філософію. Такий підхід передбачає глибоке опрацювання інформаційних потоків, пов'язаних з нормами, процедурами, ризик-менеджментом, логістикою, обігом ресурсів, а також з функціонуванням митниць і зовнішньоекономічних суб'єктів. Таким чином, концепція постає як впорядкована інтелектуальна система управління митною адміністрацією.

Становлення української моделі митного контролінгу потребує відмови від абсолютизації окремих підходів. Враховуючи кризові, епідеміологічні та військові виклики, що супроводжують розвиток митної системи України, доцільно розробити національну версію концепції, адаптовану до завдань митної політики, яка включатиме функції, принципи, нормативну основу, інструменти та методи реалізації.

На сучасному етапі соціально-економічної трансформації Україна стикається з необхідністю модернізації інституційного середовища у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), особливо в частині стимулювання її розвитку та підвищення ефективності митного регулювання. У контексті інтеграції до глобального економічного простору актуалізується потреба впровадження концепту контролінгу в митне адміністрування. Це потребує оновлення нормативно-правової бази, запровадження сучасних організаційних моделей, а також побудови ефективної системи ризик-орієнтованого управління.

Сьогоднішні виклики, пов'язані з адаптацією до міжнародних вимог, спричиняють необхідність створення нової методології управління митною справою, здатної забезпечити стратегічну керованість і відповідність європейським підходам. Проблема ускладнюється відсутністю у національному законодавстві

чіткого визначення поняття «митний контролінг» та його складових елементів – наявні лише загальні засади управління в сфері митного регулювання.

Концепція митного контролінгу вимагає розгляду її як цілісної системи управління фінансовими потоками, яка базується на інтеграції функцій стратегічного планування, контролю та обліку для забезпечення результативного управлінського процесу. Особливу роль митний контролінг відіграє у сфері фінансових послуг, охоплюючи не лише фінансовий сектор, а й суміжні галузі, що мають дотичність до переміщення ресурсів у межах ЗЕД. Виникнення таких потоків обумовлено не лише діяльністю учасників ЗЕД, але й фінансових установ, які забезпечують супровід ЗЕД-операцій через банківські інструменти (гарантії, акредитиви, авалі, індосаменти тощо), що вимагає диференціації видів митного контролінгу.

До ключових складових концепції митного контролінгу можна віднести:

- Функціональну участь усіх ланок митної системи, які прямо чи опосередковано надають митні послуги;
- Контрольні точки та центри відповідальності, що дозволяють ідентифікувати неефективні зони та внутрішні резерви;
- Інформаційні потоки – набір звітних форм, таблиць, діаграм, які забезпечують аналітику витрат, результатів, ефективності;
- Підсистеми планування, аналізу, бюджетування та аудиту, що формують показники для прийняття управлінських рішень;
- Системи контролю та моніторингу, які охоплюють як митну, так і фінансово-господарську складову;
- Рівні управління: від ситуаційного та тактичного до стратегічного та оперативного.

Цілісний підхід до митного управління передбачає орієнтацію на досягнення операційних і тактичних цілей, що є похідними від загальної стратегії. Важливою перевагою є підвищення прозорості діяльності митних структур, що уможливорює кількісну та якісну оцінку досягнення результатів і ефективності використання ресурсів.

У сучасній науковій літературі спостерігається відсутність єдиної методологічної позиції щодо тлумачення сутності та структурних елементів митного контролінгу. У сфері фінансових послуг система митного контролінгу представлена як багаторівнева структура, що охоплює кілька класифікаційних ознак:

- За суб'єктами впровадження:

- *Державний* – здійснюється всіма структурами ДМС України;
- *Відомчий* – проводиться безпосередньо митницями та митними постами.

Такий поділ сприяє кращому розмежуванню компетенцій, організації комунікацій і обміну даними.

- За функціональною орієнтацією:

- *Контролінг структур* – впроваджує принцип «управління управлінням» для узгодження різнорівневих підрозділів;
- *Контролінг результатів* – зосереджений на підвищенні відповідальності за досягнуті результати.

- За технологією реалізації:

- *Внутрішній* – базується на національних нормах, зокрема Митному кодексі України;
- *Зовнішній* – регламентується внутрішніми положеннями та стандартами ДМСУ.

- За рівнем впливу:

- *Централізований* – орієнтований на вищу адміністративну ланку з функцією координації та загального управління;
- *Децентралізований* – реалізується на рівні локальних структур, що забезпечує гнучкість, швидкість прийняття рішень та підвищену відповідальність.

Класифікація митного контролінгу на оперативний, тактичний і стратегічний рівні здійснюється з урахуванням часової перспективи реалізації управлінських дій. Кожен тип контролінгу має власну функціональну спрямованість та визначені управлінські завдання.

Стратегічна функція контролінгу орієнтована на формування стабільної бази митних надходжень у довгостроковій перспективі. Це досягається шляхом аналітичної оцінки умов ведення ЗЕД, участі у ній фінансових установ, а також прогнозування ризиків та впровадження превентивних заходів щодо уникнення зловживань у митній сфері. Зокрема, стратегічний ризик-менеджмент покликаний не лише запобігати порушенням, а й виявляти спроби використання фінансових інструментів для оптимізації оподаткування, що завдає втрат державному бюджету.

Оперативний контролінг, у свою чергу, фокусується на досягненні короткострокових цілей, забезпеченні динамічної взаємодії між митними структурами та фінансовими установами, а також на ефективному інформаційному обміні. На відміну від стратегічного, оперативний контролінг реалізується з урахуванням специфіки об'єкта управління: для митних органів – це забезпечення стабільного сервісу та потоку платежів, для учасників ЗЕД – зниження рівня порушень і раціоналізація витрат, а для фінансових установ – забезпечення узгодженої співпраці з митними органами на основі управління грошовими потоками.

Функціонально митний контролінг тяжіє до інструментарію фінансового контролінгу, зокрема передбачає застосування таких методів, як бенчмаркінг, портфельний і вартісний аналіз, SWOT, ABC та XYZ-аналізи, а також створення облікових і моніторингових систем. Попри традиційне уявлення про контролінг як інструмент антикризового управління, у митній сфері він актуалізується як засіб ефективного управління фінансовими потоками у нестабільних і ризикогенних умовах.

Інтеграція стратегічного й оперативного компонентів митного контролінгу формує основу для формування єдиної узгодженої концепції, яка забезпечує підвищення ефективності митного менеджменту. Така система володіє здатністю до саморегулювання завдяки формуванню структурованих внутрішніх взаємозв'язків, що дозволяють адаптуватися до змін шляхом глибшого аналізу інформаційних потоків та їхньої координації.

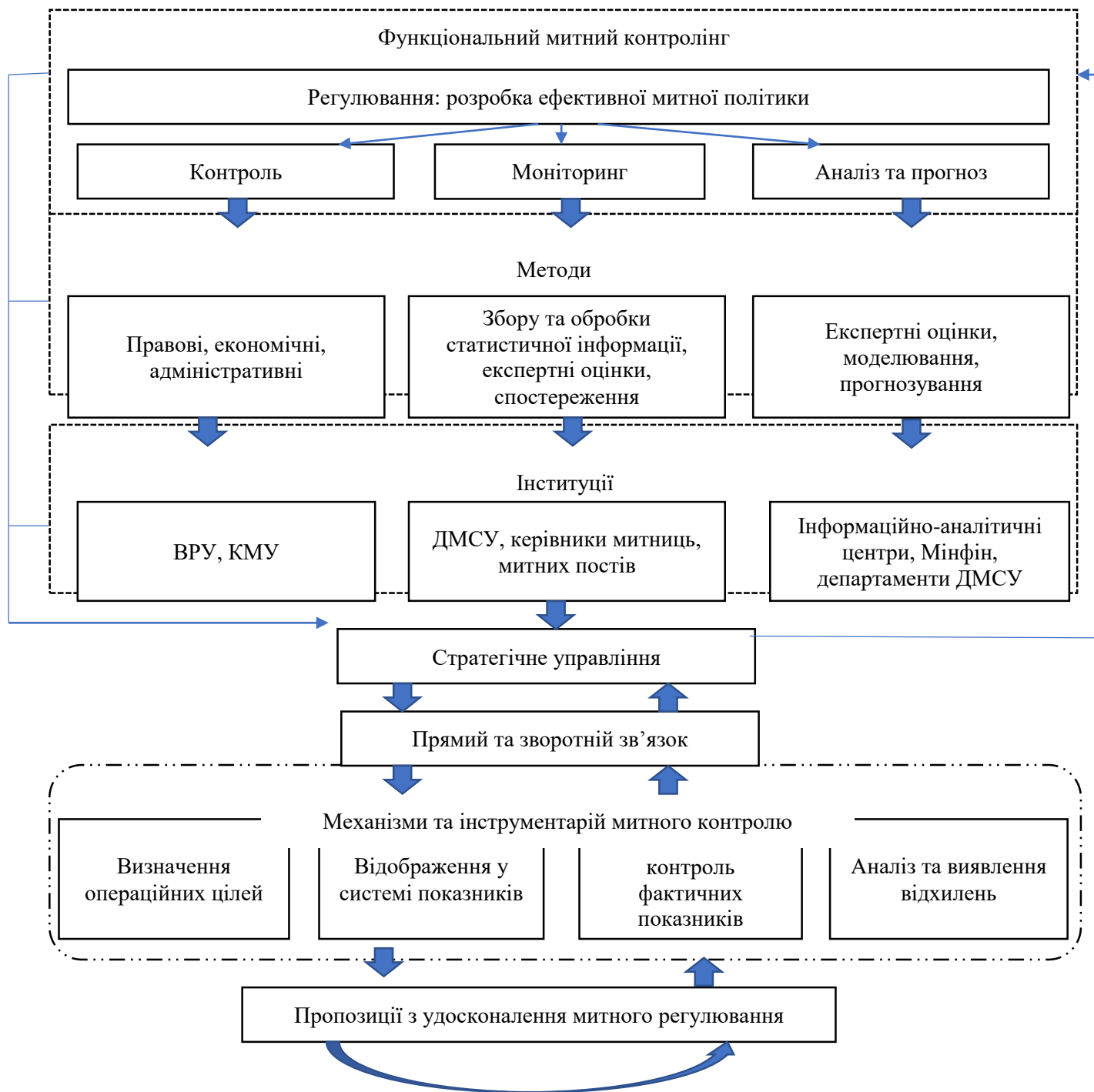


Рисунок 1.1 - Функціональний митний контролінг

Джерело: побудовано автором за [1;2;4]

Ієрархічне ускладнення внутрішньої структури митного контролінгу передбачає появу спеціального рівня, що поєднує сигнали від зовнішнього середовища із внутрішнім управлінським контуром, забезпечуючи зворотний

зв'язок. Це дозволяє системі своєчасно реагувати на нові виклики, інтерпретуючи зміни в митних процесах та факторах впливу як зсередини, так і ззовні.

На сьогодні в структурі державного митного управління наявні всі ключові компоненти контролінгу, такі як планування, аналіз, облік, контроль, аудит, прогнозування, регулювання, управління ризиками та інформаційне забезпечення. Однак ці елементи функціонують автономно та реалізуються різними інституціями без належної інтеграції. Незважаючи на рівнозначну важливість усіх функцій, провідна роль у реалізації концепції митного контролінгу належить регуляторній складовій.

Таким чином, запропонована модель митного контролінгу дозволяє об'єднати розрізнені елементи митної системи в єдину цілісну платформу. Це сприяє побудові повної управлінської картини, забезпечує ефективну координацію інформаційних потоків, створює можливості для перерозподілу відповідальності між функціональними центрами та врахування витрат, а також формує передумови для функціонування контролінгу як підсистеми у загальній системі державного управління.

Формування системи митного контролінгу зумовлено дією низки стресових факторів:

- глобальні дисбаланси на фінансових ринках, що спричиняють нестабільність;
- активізація тіньової економіки;
- використання зовнішньоекономічних каналів для ухилення від податків.

Такий підхід дозволяє розглядати митний контролінг як ключовий компонент управління у сфері митної справи, що забезпечує узгодження інтересів держави, бізнесу та фінансових установ. Його ціль – гармонізація взаємодії між учасниками ЗЕД, органами митного контролю та фінансовими посередниками.

Функціональне наповнення системи митного контролінгу включає:

1. Координацію дій усіх залучених сторін задля оптимізації ресурсів і своєчасного досягнення управлінських цілей.
2. Розгортання інформаційних систем, подібних до німецьких «KLR Zoll» і «Plus Zoll», для вдосконалення обліку та управління якістю.[14]

3. Інформаційно-консультативне забезпечення процесу прийняття рішень.

4. Оптимізацію управлінських процедур у сфері митного регулювання.

З огляду на особливості фінансового забезпечення ЗЕД, митний контролінг у фінансових послугах виконує сервісну функцію (створення нормативної та методичної бази) та консалтингову (надання інформації й рекомендацій для управлінських рішень).

Основні напрями практичної реалізації митного контролінгу охоплюють:

- спрощення процедур митного оформлення та покращення комунікації з учасниками ЗЕД;
- перевірку правильності визначення митної вартості;
- моніторинг своєчасного надходження розстрочених платежів;
- контроль митного оподаткування;
- забезпечення дотримання норм щодо захисту прав інтелектуальної власності;
- впровадження механізмів ризик-менеджменту відповідно до міжнародних стандартів;
- регулювання застосування нетарифних інструментів;
- контроль за умовами фінансових гарантій та страхування;
- супровід фінансових операцій, пов'язаних із ЗЕД;
- моніторинг руху валютних активів через кордон.

Таким чином, митний контролінг у фінансовому секторі охоплює значний обсяг процедур, які ґрунтуються на тісній взаємодії між митними структурами та фінансовими інституціями. При цьому роль останніх не обмежується лише безпосередньою участю у процесах, що підлягають митному контролю (зокрема, при здійсненні імпортного лізингу, страхуванні відповідальності митних посередників або транскордонному переміщенні валютних цінностей). Фінансові установи опосередковано забезпечують функціонування зовнішньоекономічної діяльності через надання спеціалізованих послуг, таких як авалювання, відкриття

експортно-імпортних депозитів, видача банківських гарантій та індосаментів, що сприяє інтенсифікації міжнародного фінансового обігу.

Процес впровадження митного контролінгу у сфері фінансових послуг являє собою логічно впорядковану систему управлінських дій, орієнтованих на розвиток сервісного підходу в адмініструванні. Цей процес можна умовно поділити на кілька взаємопов'язаних етапів:

1. Інституціоналізація єдиних управлінських стандартів – передбачає встановлення загальних принципів планування, контролю, обліку, аналізу та звітності у митних органах відповідно до чинного митного законодавства. Це сприятиме підвищенню рівня автоматизації управління митними платежами. У контексті взаємодії з фінансовими установами доцільним є створення спільної інформаційної платформи або забезпечення надійного каналу обміну даними між базами Державної митної служби та фінансових контрагентів.

2. Реалізація митного аудиту – на основі методичних рекомендацій запроваджується практичний аудит операцій суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. У міжнародній термінології існує низка близьких понять: *post-customs audit*, *post-clearance control*, *post-entry audit* тощо. Незважаючи на лексичну варіативність, їх зміст зводиться до формалізації контрольних заходів, що здійснюються після завершення митного оформлення, з метою виявлення ризиків і порушень у документальному супроводі товарних партій. [15, с. 14]

3. Аналіз результатів аудиту – дозволяє систематизувати виявлені недоліки у функціонуванні митної системи та у нормативному забезпеченні, які можуть використовуватись для ухилення від сплати митних зборів і податків. Особливий акцент має бути зроблено на виявленні участі фінансових структур у потенційно ризикованих схемах. Основними напрямками такого аудиту є:

- перевірка правильності визначення митної вартості;
- верифікація країни походження продукції;
- аудит відповідності умовам надання пільг і цільового використання;
- контроль щодо операцій із товарами подвійного призначення;
- аудит правильності нарахування ПДВ, зборів та митних платежів;

- аудит фінансових гарантій митних зобов'язань.

4. Формулювання пропозицій щодо вдосконалення законодавства – на основі проведеного аналізу розробляються рекомендації для підвищення ефективності митного адміністрування, спрямовані на оптимізацію сервісної функції митниці.

Відповідно до позиції Міжнародної групи з питань контролінгу, митний контролер виконує функцію забезпечення прозорості стратегічного планування, впровадження управлінських рішень та оцінки економічних результатів. У фінансовій площині митний контролінг виступає інструментом підвищення ефективності регулювання фінансових потоків, з опорою на ухвалення виважених рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Механізм митного контролінгу у фінансовому сегменті є комплексною системою, що забезпечує координацію цілей державного управління та приватного сектора. У цьому контексті митні органи виконують функцію модерації управлінських процесів, створюючи умови для досягнення єдиної цілі всіма учасниками митних процедур. Впровадження інтегрованої системи митного контролінгу у сфері фінансових послуг має бути спрямоване на вдосконалення митних процедур, покращення інформаційної взаємодії та підвищення сервісної орієнтації. У подальшому особлива увага повинна приділятися розвитку аналітичних інструментів, які забезпечують учасників ЗЕД релевантною фінансовою інформацією для прийняття оптимальних управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1 Оцінка результативності реалізації контрольних функцій у сфері митного контролінгу

Зростання обсягів міжнародної торгівлі, трансформація митного адміністрування та впровадження цифрових інструментів управління митними процесами створюють як нові можливості, так і виклики для підвищення ефективності контрольних заходів. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз динаміки митних надходжень до державного бюджету як одного з ключових індикаторів результативності митного контролінгу в його фіскальному та валютному вимірах. Ретроспективний аналіз за 2019–2024 роки дозволяє визначити основні тенденції, оцінити вплив кризових явищ (зокрема, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни), що сприяли або стримували зростання результативності контролю.

Оскільки однією з основних функцій митної служби є фіскальна, оцінимо надходження митних платежів до бюджету. (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 - Надходження митних платежів до державного бюджету України (2019–2024 рр.), млрд грн

Рік	ПДВ з імпорту	Акцизний податок	Ввізне мито	Загальні митні надходження
2019	289,8	53,5	29,9	373,2
2020	274,1	57,8	30,2	362,1
2021	380,7	79,6	36,9	497,2
2022	253,1	41,7	23,3	318,1
2023	366,2	74,8	39,6	459,8
2024	466,1	96,7	47,9	591,7

*Джерело: побудовано автором за [16]*

Аналіз наведених статистичних даних демонструє нерівномірну динаміку митних надходжень, зумовлену як економічними коливаннями, так і зміною

регуляторної парадигми в митній сфері. Починаючи з 2019 року, частка ПДВ з імпорту традиційно залишалася домінантною в структурі надходжень (від 75% до 79%), що підтверджує значну фіскальну залежність бюджету від зовнішньоекономічної діяльності.

У 2020 році пандемія COVID-19 зумовила спад ділової активності, порушення логістичних ланцюгів і, відповідно, зменшення обсягів оподаткованого імпорту. Як наслідок – зниження загальної суми митних надходжень на 3%, при цьому акцизний податок навіть зріс на 7,6%, що може свідчити про активізацію внутрішнього споживання акцизних товарів на тлі скорочення імпорту.

2021 рік виявився рекордним до початку повномасштабного вторгнення – митна система згенерувала майже 500 млрд грн надходжень (+37,3% до попереднього року). Це стало можливим завдяки поєднанню макроекономічного зростання, зростання курсу валют, активізації імпорту та запровадженню низки регуляторних ініціатив, зокрема:

- Автоматизація процесів митного оформлення через платформу «єдиного вікна»;
- Пілотне впровадження електронного аудиту (е-аудиту) з метою аналізу ризиків пост-фактум;
- Початок функціонування національної системи NCTS (Нової комп'ютеризованої транзитної системи) у тестовому режимі.

2022 рік позначився різким скороченням митних надходжень (до 318,1 млрд грн, або -36%), що було спричинено сукупністю факторів: зміщенням торгових потоків, звільненням гуманітарних вантажів від оподаткування, зниженням імпорту енергоносіїв, звуженням внутрішнього споживчого ринку. Регуляторні послаблення, які тимчасово зменшували податкове навантаження, також вплинули на фіскальний результат.

Проте вже у 2023 році митна система продемонструвала відновлювальні ознаки, збільшивши надходження до 459,8 млрд грн (+44,6%), що стало результатом поетапного згортання пільг, посилення аналітичного ризик-

менеджменту та розширення функціоналу інтегрованої міжвідомчої системи обміну митною інформацією.[17]

У 2024 році фіскальна результативність митного контролінгу сягнула свого піку – понад 591 млрд грн, що є історичним максимумом. Найбільший приріст спостерігався по ПДВ з імпорту – на 27,3%, акцизному податку – на 29,3%, що свідчить про зростання імпорту товарів високої вартості та поліпшення якості митного адміністрування. На результативність також вплинули:

- Завершення повноцінної інтеграції з європейською NCTS, що дозволило знизити рівень недобросовісного транзиту;
- Масштабне впровадження електронного документообігу (e-Customs) та попередньої аналітики через систему Customs Data Lake;
- Посилення валютного контролю на імпортних операціях у співпраці з НБУ.

У контексті активізації міжнародної торгівлі та поглиблення процесів глобалізації держав усе більшої актуальності набуває питання оцінювання ефективності митного контролю як ключового елементу його подальшої трансформації. Такий підхід забезпечує гармонізацію національної митної системи з міжнародними нормами, сприяє економічному розвитку та зміцнює фінансову стабільність держави.

Аналіз динаміки фактичного надходження митних платежів до державного бюджету України у період 2021–2024 років засвідчив значні коливання показників. Вказані зміни зумовлені комплексом внутрішньоекономічних і зовнішньополітичних чинників, що впливали на загальний рівень господарської активності, стан зовнішньоекономічних зв'язків і характер митного адміністрування.

Загалом, аналіз виконання митних надходжень у 2021–2024 роках демонструє значний вплив як економічних, так і геополітичних чинників. Початок війни спричинив різке падіння надходжень у 2022 році, проте у 2023–2024 роках спостерігається стабілізація та перевиконання плану завдяки відновленню імпорту, посиленню митного контролю та коригуванню митної політики.

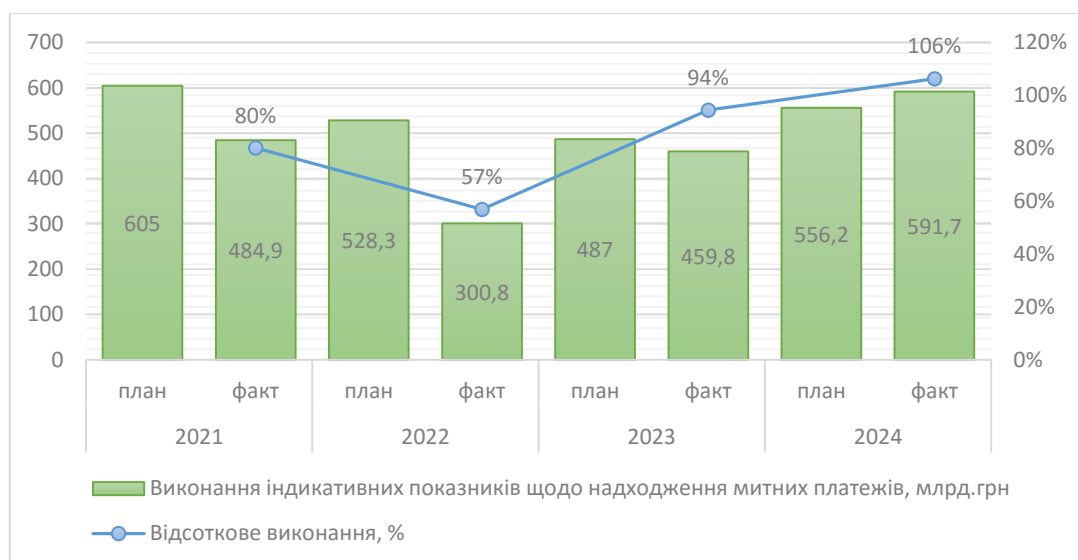


Рисунок 2.1 - Оцінка фактичного виконання планових надходжень митних платежів до державного бюджету України у 2021–2024 р.р.

*Джерело: побудовано автором за [18]*

Оцінка динаміки зовнішньої торгівлі України (табл. 2.1) демонструє, що після суттєвого зростання обсягів зовнішньоторговельного обороту до 141,5 млрд дол. США у 2021 році (приріст на 40 %) відбулося різке падіння до 104,3 млрд дол. у 2022 році (–26 %), що стало найнижчим показником за період повномасштабної війни. Це зумовлено як наслідками пандемії COVID-19, так і початком широкомасштабного збройного конфлікту. У 2023 році зберігалася негативна динаміка — обсяги торгівлі зменшилися до 99,4 млрд дол. (–4 %), а сальдо товарообігу було від’ємним на 27,5 млрд дол. Натомість у 2024 році відзначено позитивну тенденцію: зовнішньоторговельний обіг зріс до 112,3 млрд дол. (+13 %), що зумовлено підвищенням імпорتنих надходжень на 11 % і поступовим відновленням експортної діяльності (+15 %).

Збройна агресія проти України призвела до істотного падіння аграрного експорту та порушення рівноваги в зовнішній торгівлі, що, своєю чергою, сприяло активізації зусиль держави та її міжнародних партнерів, зокрема Європейського Союзу, у напрямі запровадження торговельних пільг. Зокрема, з 2022 року набули чинності автономні торговельні заходи ЄС, які передбачають застосування нульових ставок ввізного мита до 5 червня 2025 року для переважної більшості українських товарів. (Табл.2.2)

Таблиця 2.2– Загальні показники зовнішньої торгівлі України у 2020-2024 роках

Роки	Товарообіг		Експорт		Імпорт		Сальдо, млрд.дол
	млрд.дол	Темп приросту	млрд.дол	Темп приросту	млрд.дол	Темп приросту	
2020	103,36	-6%	49,32	-2%	54,03	-10%	-4,71
2021	141,52	40%	68,24	38%	73,28	35%	-5,04
2022	104,34	-26%	44,80	-34%	59,54	-18%	-14,74
2023	99,4	-4%	36	-19%	63,5	6%	-27,5
2024	112,3	13%	41,6	15%	70,7	11%	-29,1

*Джерело: побудовано автором за [20]*

Основними торговельними партнерами України за обсягами імпорту залишаються Китай, Польща та Німеччина, тоді як найбільші обсяги експорту були спрямовані до Польщі, Іспанії та Німеччини. Варто зазначити, що переважна частка ввезеної продукції — 81% — припала на імпорт, що підлягає оподаткуванню, загальний обсяг якого у грошовому вираженні становив \$57,4 млрд. При цьому середнє фіскальне навантаження на один кілограм такої продукції зросло на 5% порівняно з попереднім роком, сягнувши 0,51 долара за кілограм. [19]

Найбільші надходження митних платежів у 2024 році забезпечили такі товарні групи:

- Машини, устаткування та транспорт – 172,3 млрд грн (29% від загальних надходжень).
- Продукція хімічної промисловості – 87,7 млрд грн (15%).
- Паливно-енергетичні товари – 157,6 млрд грн (27%) .

Розглянемо детальніше динаміку в таблиці 2.3

Імпорт машин, устаткування й транспорту після пікового рівня у 2021 році (\$23,3 млрд) суттєво впав у 2022 році (\$16 млрд) через початок повномасштабної війни, але вже у 2023–2024 роках почав зростати (до \$25 млрд). Водночас експорт у цій сфері знижується — з \$6,1 млрд у 2021 році до \$3,5 млрд у 2024 році.

Імпорт хімічної продукції мав волатильну динаміку: зростання у 2021-му (\$14,5 млрд), падіння у 2022-му (\$9,6 млрд), відновлення у 2023–2024 роках (\$11,7 млрд). Експорт у 2023 році скоротився до \$1,1 млрд, але у 2024-му зріс до \$5,1 млрд.

Імпорт паливно-енергетичних ресурсів досяг максимуму у 2022 році (\$17,1 млрд), однак зменшився до \$8,9 млрд у 2024 році. Експорт енергоносіїв

залишається слабким і скорочується. Імпорт продовольства зберігається в межах \$6–7,7 млрд, зростаючи до \$7,6 млрд у 2024 році, а експорт агропродукції стабільно високий — \$24,6 млрд у 2024-му.

Таблиця 2.3 – Аналіз товарної структури зовнішньої торгівлі України у 2021-2024 роках

Групи товарів	2021		2022		2023		2024	
	Імпорт, млрд.дол	Експорт, млрд.дол	Імпорт, млрд.дол	Експорт, млрд.дол	Імпорт, млрд.дол	Експорт, млрд.дол	Імпорт, млрд.дол	Експорт, млрд.дол
машини, устаткування та транспорт	23,3	6,1	16,0	4,2	19,8	2,9	25	3,5
продукція хімічної промисловості	14,5	3,9	9,6	1,8	11,0	1,1	11,7	- (5,1)
паливно-енергетичні	14,9	0,8	17,1	1,1	10,3	0,4	8,9	0,2
продовольчі товари	7,7	27,7	6	23,4	7	21,8	7,6	24,6
метали та вироби з них	4,4	16,0	2,6	6,0	3,3	3,8	3,8	4,4

*Джерело: побудовано автором за [18]*

Металургійний імпорт знизився у 2022 році, але частково відновився у 2024-му (\$3,8 млрд). Експорт металів скоротився з \$16 млрд у 2021 році до \$3,8 млрд у 2023 році, з подальшим зростанням до \$4,4 млрд у 2024 році завдяки частковому відновленню виробництва.

Посилення імпорту техніки за умов зниження експорту вказує на слабку модернізацію машинобудування. Хімічна галузь після кризи 2022–2023 рр. демонструє зрушення в експорті складних продуктів. Залежність від імпорту енергоносіїв зростає, тоді як експорт цієї продукції майже зник.

Аграрний сектор залишається стабільним джерелом експортних надходжень і забезпечує профіцит торгового балансу. Для зміцнення зовнішньоторговельних позицій Україні слід підтримувати експорт високотехнологічної продукції, посилювати енергетичну диверсифікацію та вдосконалювати митно-тарифну політику для захисту стратегічних галузей.

Аналіз функціонування механізмів контролю за достовірністю визначення митної вартості товарів в Україні у період 2021–2024 років дозволяє зробити висновки щодо їх ефективності та внеску в забезпечення доходної частини державного бюджету. Заходи, реалізовані митними структурами, сприяли

виявленню випадків навмисного заниження вартості імпортованих товарів, що обумовлювало необхідність коригування митної оцінки.

Упродовж 2023 року здійснювався систематичний моніторинг діяльності митних органів щодо виконання встановлених індикативних орієнтирів із надходжень до Державного бюджету України за митними платежами, що були визначені Міністерством фінансів України. У межах покладених функцій відповідальний департамент проводив облік та адміністрування митних і суміжних платежів, контроль за справлянням яких здійснює Державна митна служба. До його завдань входила щоденна підготовка даних про стан взаєморозрахунків з бюджетом, оцінка прогнозних та очікуваних надходжень, обчислення індикативних бюджетних показників, а також видання відповідних розпорядчих документів і передача їх до регіональних підрозділів митної служби.

Паралельно забезпечувалося функціонування депозитного рахунку Держмитслужби, призначеного для зарахування попередніх (авансових) платежів, що сплачуються підприємствами до або під час митного оформлення. Це включало низку процедур, зокрема формування реєстрів для перерахування коштів до державного бюджету та на повернення авансів, складання актів звірки з платниками, опрацювання звернень щодо зарахування коштів, уточнення залишків та узгодження інформації з органами Казначейства.

Також упродовж 2023 року тривала робота над впровадженням механізму обслуговування депозитного рахунку для громадян, які сплачують авансові внески під час митного оформлення. З цією метою використовувалися спеціалізовані програмно-інформаційні засоби, зокрема автоматизована система митного оформлення «Інспектор». За результатами проведених заходів було підготовлено проект щодо автоматизації процесу зарахування таких платежів, що в подальшому стало підставою для видання наказу Держмитслужби від 27 грудня 2023 року № 995 «Про утворення робочої групи з управління ІТ-проєктом “Єдиний рахунок”», який започаткував відповідну цифрову ініціативу.

Крім того, митні органи продовжували здійснювати контроль за правильністю декларування митної вартості товарів шляхом перевірки даних,

наданих декларантами. Такий контроль може бути реалізований як під час первинного оформлення вантажу, так і в рамках подальшого митного аудиту. За результатами відповідних перевірок митні органи можуть як підтвердити подану митну вартість, так і внести корективи, оформивши їх у встановленому порядку. Попри існуючі складнощі у сфері митної вартісної експертизи, спостерігається тенденція до зростання значущості контрольної функції в системі митно-тарифного регулювання. (Таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 – Надходження від контролю митної вартості 2018-2023 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Надходження від контролю митної вартості (млн.грн)	4,65	7,96	6,92	9,75	6,3	9,3
Частка надходжень від контролю митної вартості в митних платежах (%)	1,26	2,13	1,91	1,96	1,96	2,02

*Джерело: побудовано за [18]*

Перегляд митної вартості імпорту сприяв додатковим фіскальним надходженням: у 2021 році обсяг таких надходжень становив 9,75 млрд грн, що підтверджує ефективність реалізованих інструментів з протидії заниженню вартості товарів. У 2022 році через суттєве скорочення зовнішньоекономічної активності та тимчасове звільнення від сплати податків на окремі види імпорту відповідні надходження зменшилися до 6,3 млрд грн. Водночас, у 2023 році сума перевищила показники довоєнного періоду й досягла 9,3 млрд грн, що свідчить про стабілізацію імпортних потоків, підвищення результативності митного контролю та впровадження інноваційних ризик-орієнтованих підходів. [21]

Протягом останніх десятиліть спостерігається поступове вдосконалення системи контролю за визначенням митної вартості, що становить одну з базових складових митного контролінгу як інструменту ефективного управління у сфері митно-тарифного регулювання. Митна вартість слугує ключовою основою для розрахунку податкових зобов'язань при здійсненні зовнішньої торгівлі, що обумовлює важливість точного та прозорого її визначення. Однак, попри наявні позитивні зрушення, методологічні підходи до контролю митної вартості все ще викликають зауваження щодо їхньої обмеженої ефективності. Це формує запит на трансформацію системи митного контролінгу із залученням сучасних цифрових

інструментів, аналітичних платформ та інформаційно-комунікаційних технологій задля підвищення об'єктивності, достовірності та відкритості процедур контролю.

У 2024 році митні органи виявили 9,4 тис. порушень митних правил на суму 18 млрд грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про посилення контролю за валютними операціями та боротьбу з контрабандою.[22]

У травні 2024 року Верховна Рада України ухвалила рішення про відміну мораторію на проведення документальних перевірок митними органами, який діяв з березня 2022 року. Внаслідок цього протягом року було реалізовано 726 таких перевірок, за підсумками яких митницями донараховано 1,123 млрд грн (див. рисунок 2.2).

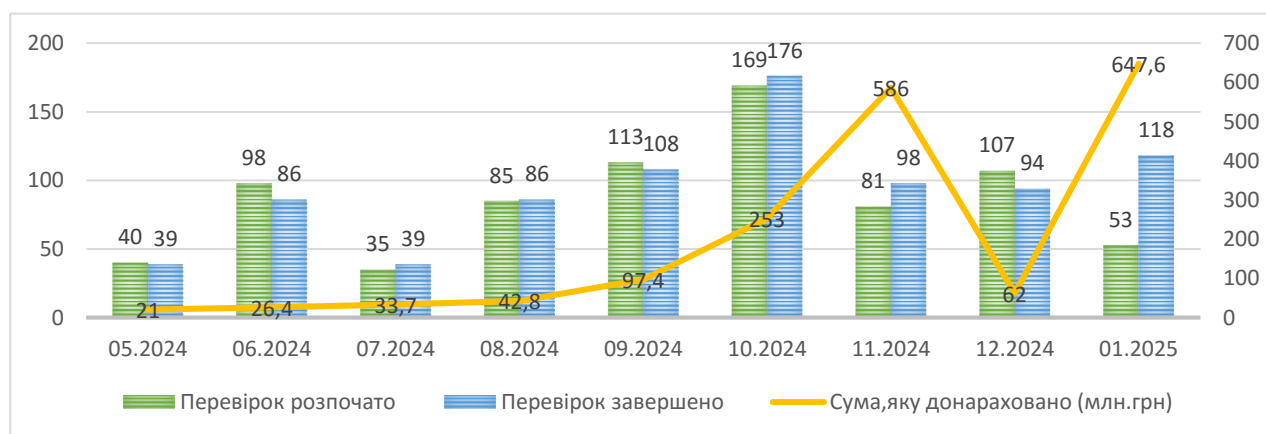


Рисунок 2.2 - Документальні перевірки з 05.2024 по 01.2025 рр., од., млн.грн

*Джерело: побудовано за [18]*

Для порівняння, у 2021 році – до запровадження обмежень – кількість перевірок становила 868, однак сума донарахувань була суттєво меншою і складала 342 млн грн. Різке зростання відповідних фінансових показників у 2024 році значною мірою обумовлюється тим, що частина контрольних заходів охоплювала порушення, виявлені впродовж 2022–2023 років.

Незважаючи на значні суми, донараховані за результатами перевірок, фактичне надходження коштів до державного бюджету склало лише 28 млн грн, що відповідає приблизно 3% від загального обсягу. Упродовж 2024 року митні органи здійснили пост-митний контроль за 3 015 митними деклараціями, з яких 2

889 були завершені. У понад 70% випадків (2 136 декларацій) було зафіксовано розбіжності в наданих даних.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що митний контролінг в Україні у 2019–2024 роках еволюціонував від реактивної моделі реагування до проактивної системи управління фіскальними і валютними ризиками. Ефективність контрольних заходів суттєво зросла завдяки цифровій трансформації, ризик-орієнтованому підходу та гармонізації з європейськими митними стандартами. У подальшому важливо не лише зберегти позитивну динаміку надходжень, а й зміцнити аналітичну спроможність митниці щодо прогнозування фіскальних втрат і мінімізації тіньових схем у зовнішній торгівлі.

## **2.2 Ключові вектори розвитку та функціональні орієнтири системи митного контролінгу**

Митний контролінг виступає важливим інструментом сучасного управління митною галуззю, формуючи основу для забезпечення її результативного функціонування. Ефективність реалізації основних складових цієї системи значною мірою визначає динаміку трансформації національної митної інфраструктури та рівень реалізації державної митної політики.

Розуміння сутності митного контролінгу має багаторівневий характер, що впливає на побудову його концептуальних цілей та операційних механізмів. У межах організаційного забезпечення митного контролінгу доцільно визначити головним завданням досягнення оптимального балансу інтересів усіх сторін митного процесу. Це можливо завдяки інтеграції цифрових технологій, формуванню уніфікованих індикаторів ефективності для суб'єктів ЗЕД і митних структур, а також на основі порівняльного аналізу даних, що забезпечує можливість прогнозування та планування подальших дій.

Організаційне впровадження митного контролінгу в Україні має ґрунтуватися на таких концептуальних засадах:

- побудова автономної функціональної системи, здатної трансформувати та агрегувати інформаційні потоки, пов'язані з обліком, аналізом, плануванням і контролем митної діяльності, задля формування знаннєвої бази для прийняття управлінських рішень;
- гармонізація управлінської діяльності між митними органами та іншими учасниками митної системи з метою ефективного використання ресурсів, мінімізації часових затрат на процедурні операції та забезпечення результативності в установлені строки;
- налагодження конструктивної взаємодії між суб'єктами ЗЕД і митними установами через спрощення процесів контролю та процедур митного оформлення;
- розбудова цифрової інфраструктури на зразок німецьких підходів — впровадження систем типу «Plus Zoll» та «KLR Zoll» — з метою автоматизації процесів верифікації митної вартості, прозорого обчислення митних платежів, зборів, податків, а також формування комп'ютеризованих звітних систем;
- удосконалення механізмів управління на основі аналізу міжнародного досвіду у сфері ризик-менеджменту та адаптації загальноприйнятих стандартів митного адміністрування до вітчизняної практики;
- створення ефективної інформаційно-консультативної підтримки з боку Держмитслужби та забезпечення доступу до аналітичної інформації, необхідної для прийняття зважених управлінських рішень.

Відповідно до сутнісних характеристик митного контролінгу, у межах його впровадження необхідно враховувати основні функціональні напрями діяльності, відображені на рисунку 2.3.

Формування технологічного підґрунтя для митного контролінгу передбачає побудову типових взаємодіючих моделей між усіма учасниками митних відносин із використанням високотехнологічних інформаційних платформ, зокрема й систем управління якістю. Як зазначають Т. Паєнтко, О. Чупайленко, А. Козлов та Ю. Колесник, ефективна технологізація контролінгу здійснюється у двох площинах: перша — розробка управлінських моделей і завдань із подальшою автоматизацією їх виконання; друга — адаптація наявних методик, програмних інструментів і

технічних засобів до актуальних управлінських викликів та створення нових функціональних рішень. [4;23, с.162].



Рисунок 2.3 - Завдання митного контролінгу Джерело: розробка автора на основі

*Джерело: побудовано за [4; 23, с.161]*

Моніторинговий компонент має забезпечувати неперервне спостереження за митними потоками, діяльністю органів митного контролю та учасників ЗЕД. Його функціонал передбачає систематизацію інформації, аналіз динаміки переміщення ресурсів (фінансових, товарних, людських), розробку рекомендацій щодо вдосконалення ставок та впровадження інструментів нетарифного регулювання. Також передбачається адаптація стратегічних орієнтирів митної політики до змін зовнішньоекономічного середовища та підготовка пропозицій для ДМСУ.

Логістичний аспект митного контролінгу трактується як інтегрований елемент міжнародного товарообігу. Вона виконує ключові логістичні функції — планування, управління, транспортування, зберігання й інформаційне супроводження товарних потоків під час перетину кордону. Як підкреслює Л.А. Гужевська, митна логістика охоплює не лише матеріальні операції, а й обробку пов'язаних інформаційних даних. Така інтеграція дозволяє ефективно координувати фінансово-економічну, тарифну, контрольну та інформаційно-аналітичну складові митного процесу. [24, с.34].

Адміністративна складова митного контролінгу орієнтована на моделювання процесів оперативного й стратегічного характеру, включаючи

формування функціональних структур митної діяльності. Завдяки цьому можлива інтеграція управлінських знань у єдину систему, що сприяє підготовці рішень у межах як регіональних підрозділів, так і загальнонаціонального рівня. Адміністрування забезпечує узгодженість стратегічного планування з тактичними рішеннями та сприяє результативному прогнозуванню й аналізу ефективності митних операцій.

Організаційне впровадження митного контролінгу передбачає послідовну реалізацію управлінських функцій, які формують взаємопов'язану систему процедур. Це дозволяє вдосконалити управлінсько-сервісну функцію митної системи держави та посилити відповідність її дій загальнодержавним напрямам митної політики.

На початковому етапі організації контролінгу визначальним є запровадження єдиних підходів до планування, обліку, аналітики та звітності в межах діяльності митних підрозділів, ґрунтуючись на чинній нормативно-правовій базі.

Таблиця 2.5 - Основні фази організаційного впровадження митного контролінгу

Фази	Напрямок діяльності	Сутність (зміст) завдання
1	Уніфікація управлінських процесів у митній системі	Встановлення єдиних підходів до планування, контролю, обліку, аналізу та звітності у підрозділах митної служби для сприяння автоматизації управлінських функцій.
2	Моніторинг і аналіз ефективності митної діяльності	Організація системного моніторингу, проведення глибокого аналізу результатів, порівняння фактичних показників із нормативними, впровадження внутрішнього митного аудиту.
3	Виявлення проблем у функціонуванні митних органів та законодавстві	Узагальнення системних недоліків у роботі митниці, аналіз законодавчих неузгодженостей і прогалин у нормативно-правовому регулюванні митної сфери.
4	Стратегічне планування розвитку та вдосконалення митного законодавства	Розробка альтернативних підходів до розвитку митної сфери, підготовка пропозицій щодо модернізації та вдосконалення митного законодавства.

Джерело: сформовано автором на основі [2, с.17; 25, с.386]

Раціоналізація управління в митній системі вимагає впровадження уніфікованих стандартів планування, контролю, обліку, аналітики та звітності в межах усіх структурних підрозділів. Вибір ефективних методик і відповідного інструментарію забезпечить передумови для поступової автоматизації управлінських процесів у сфері митного адміністрування. Створення інтегрованої інформаційної системи, що міститиме комплексну базу релевантних показників діяльності всіх учасників митних відносин, є ключовим елементом цієї трансформації. Така база не лише дозволить оптимізувати управління, а й сприятиме налагодженню інформаційної взаємодії між митними органами та іншими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Наступним етапом має стати розроблення механізмів постійного моніторингу, збору первинних даних, їх обробки та трансформації у релевантні індикатори, що дозволять здійснювати глибокий цифровий аналіз. Такий аналіз включає порівняння фактичних показників із нормативними значеннями, формування висновків щодо відхилень та впровадження процедур митного аудиту. Наразі в науковому і практичному дискурсі відсутня єдина дефініція поняття «митний аудит». У міжнародній практиці його інтерпретують як процедури післямитного контролю, які охоплюють такі терміни, як *post-clearance audit*, *post-customs control*, *post-entry audit* тощо. Незважаючи на відмінності у назвах, усі ці підходи зосереджені на одному — підвищенні ефективності контролю шляхом проведення документальної перевірки після митного оформлення товарів та транспортних засобів.

Митний аудит виступає важливою складовою загальної системи митного контролінгу, оскільки спрямований не лише на зниження рівня митних ризиків, а й на підвищення загальної результативності функціонування організаційної структури митного менеджменту. Особливої уваги заслуговують напрями, що передбачають перевірку: достовірності визначення країни походження товару, правильності нарахування митної вартості, обґрунтованості застосування пільг, цільового використання товарів, а також адекватності розрахунків ПДВ та інших митних платежів.

Третій етап процесу організації контролінгу передбачає аналітичне узагальнення зібраних даних та результатів аудиту. На цьому етапі визначаються як позитивні аспекти діяльності митних органів, так і системні недоліки. Аналізуються наявні прогалини в правозастосовній практиці, а також випадки неузгодженості фактичних дій посадових осіб із чинними правовими актами. Такі неузгодженості можуть створювати сприятливі умови для ухилення суб'єктів ЗЕД від виконання митних зобов'язань, зокрема — від сплати податків і зборів.

Фінальною фазою організаційного процесу є формулювання обґрунтованих пропозицій щодо усунення виявлених суперечностей у митному законодавстві та розробка рекомендацій, спрямованих на вдосконалення регуляторного середовища й підвищення ефективності функціонування митної сфери в цілому.

В організації ефективної системи митного контролінгу ключове значення має людський капітал, оскільки саме працівники реалізують функціональні механізми контролінгу та забезпечують досягнення поставлених завдань. Створення інфраструктури митного контролінгу може відбуватись у формі спеціалізованих служб або окремих структурних підрозділів, а також шляхом делегування відповідних функцій окремим посадовим особам митної служби. У другому випадку важливу роль відіграє впровадження механізмів самоконтролю та формування високого рівня організаційної і митної культури.

На початковому етапі впровадження контролінгу доцільним є створення тимчасових робочих груп, які складаються з кількох фахівців. Їхня діяльність спрямовується на аналітичне супроводження керівництва митних органів: підготовку звітів, розробку прогнозів, оцінку актуального стану митних процесів і розроблення методичних підходів до стратегічного та оперативного планування. Співробітники таких груп повинні мати високу професійну підготовку, бути забезпечені достатніми повноваженнями та мати безперешкодний доступ до всього масиву економічної та митної інформації.

Функціонування служби контролінгу передбачає активну взаємодію з іншими підрозділами митної структури, що забезпечує належний рівень міжвідомчої координації та інформаційного обміну. У подальшому, зі зростанням

функціонального навантаження, можливе розширення штату та створення багаторівневої організаційної структури з чітко визначеними функціональними зонами. У межах такої системи кожен підрозділ може мати свого контролера, відповідального за виявлення і аналіз відхилень між фактичними результатами та запланованими показниками. Підпорядкованість цієї служби безпосередньо керівнику митного органу гарантує її незалежність від інших управлінських ланок, що сприяє об'єктивності її висновків та пропозицій.

Основними функціональними напрямками митного контролінгу виступають: впровадження цифрових рішень для оптимізації діяльності учасників митного процесу; системний моніторинг змін як у внутрішньому середовищі митної служби, так і у зовнішньоекономічному просторі; забезпечення логістичного супроводу митних операцій; конкретизація цілей діяльності та їх трансформація в систему вимірюваних індикаторів із фіксацією планових орієнтирів; зіставлення запланованих та фактичних результатів; виявлення причин відхилень і підготовка пропозицій для керівництва щодо нейтралізації негативних наслідків і попередження аналогічних ситуацій у майбутньому; перевірка дотримання управлінських рішень на практиці.

Варто наголосити, що митний контролінг не виконує функції ухвалення рішень. Його завданням є всебічна аналітична підготовка можливих варіантів дій, розрахунок потенційних наслідків кожного з них та надання обґрунтованих альтернатив керівникам для подальшого вибору стратегії дій.

### **2.3 Інформаційна основа сучасних методів здійснення митного контролінгу**

З огляду на національні особливості управління у митній сфері, впровадження контролінгу доцільно здійснювати в межах окремих спеціалізованих структурних підрозділів, що мають рівний організаційний статус із відділами фінансів, бухгалтерського обліку, статистики, аналітики тощо.

Ефективність функціонування таких підрозділів напряму залежить від наявності узгодженої методологічної бази, яка визначає комплекс сучасних методів реалізації контролінгу в митній сфері. Ці методи мають охоплювати весь цикл опрацювання інформаційних потоків — від збору й систематизації до аналітики та практичного використання. Оскільки процес управління дедалі більше сприймається як інформаційна трансформація, то управлінські рішення виступають як специфічна форма інформації [23].

Митне середовище постійно змінюється та характеризується великою кількістю різнопланових даних, що суттєво впливає на організаційні моделі функціонування митних органів. У цих умовах ефективне управління можливе лише за умови наявності достовірної, своєчасної та релевантної інформації, яку й забезпечує система митного контролінгу. Отже, необхідним є застосування системи методів, здатних опрацьовувати як загальноекономічну інформацію, так і вузькоспеціалізовані дані, що стосуються процесів митного регулювання й контролю (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 - Методи реалізації митного контролінгу

*Джерело: сформовано автором на основі [23; 25]*

У цьому дослідженні основну увагу приділено тим методам, які базуються на новітніх цифрових технологіях і мають високу ефективність у забезпеченні інформаційно-аналітичної підтримки митного управління.

Одним з ключових інструментів, широко застосовуваних митними адміністраціями у світі, є метод аналізу митної інформації. Його головна мета — гармонізувати функції контролю за транснаціональним переміщенням товарів із потребами спрощення міжнародної торгівлі. Суть методу полягає в перетворенні сирих даних у цінну для управління інформацію, подальше узагальнення та формування статистично значущих показників. Йдеться про системне застосування логіко-статистичних прийомів для аналізу митних явищ і процесів, що уможливорює ефективну розстановку пріоритетів, підвищує якість управлінських рішень, сприяє бюджетному плануванню та прогнозуванню майбутньої діяльності.

У керівних документах Всесвітньої митної організації метод аналізу даних трактується як процес глибокого опрацювання інформаційних масивів із метою виявлення прихованих закономірностей, аномалій чи зв'язків у структурованих і неструктурованих даних. Організація закликає впроваджувати системні стратегії використання цього підходу для посилення ефективності митної діяльності. Прикладом може слугувати Агентство прикордонних служб Канади, яке впровадило комплексну «Стратегію аналізу даних» для оптимізації процесів отримання, обробки й оцінки інформації, необхідної для реалізації митної політики [26].

Ще одним потужним засобом є метод інтелектуального аналізу даних, що використовує технології штучного інтелекту — зокрема машинне навчання й агентно-орієнтоване моделювання. Цей підхід дозволяє починати з внутрішніх інформаційних масивів, поступово доповнюючи їх зовнішніми джерелами. Важливо зазначити, що рівень залежності митної служби від зовнішньої інформації обернено пропорційний її внутрішньому потенціалу до створення баз даних. Наприклад, у багатьох державах, що розвиваються, де бракує внутрішніх аналітичних ресурсів (зокрема баз даних оцінки митної вартості чи реєстрів

порушень), доводиться активно використовувати сторонні інформаційні джерела для підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Наступним етапом є інтеграція отриманих даних у системи управління ризиками. На їхній основі формуються індикатори для оцінки результативності митної діяльності — як у контексті фіскальної функції, так і в межах сприяння міжнародній торгівлі. Сукупність цих дій у міжнародній практиці часто позначається як «митна розвідка», яка має вагоме значення як на стратегічному, так і на тактичному рівні прийняття рішень.

Застосування сучасних інструментів митного контролінгу, викладених у дослідженні, дозволяє значно розширити функціональні можливості митних органів у сфері адміністрування митних платежів та захисту прав і законних інтересів усіх учасників зовнішньоекономічної діяльності. Посилення аналітичних спроможностей, зокрема через використання інтелектуальних систем виявлення порушень і невідповідностей у поданих деклараціях, дає змогу ефективніше ідентифікувати нелегальні чи підозрілі операції, пов'язані з переміщенням товарів, капіталів або осіб через митний кордон.

Використання поглибленої обробки інформації, зокрема прогнозного аналізу, забезпечує можливість оперативного ранжування експортно-імпорتنих транзакцій за рівнем ризику та формування відповідних профілів ризиків у режимі реального часу. Це дозволяє швидко відрізнити надійних суб'єктів ЗЕД від потенційних порушників, що сприяє попередженню шахрайських дій без створення надмірних бар'єрів для добросовісних учасників торгівлі. Поєднання таких методик із налагодженим міжвідомчим та міжнародним обміном інформацією (наприклад, із зарубіжними митними відомствами та іншими транскордонними регуляторами) дозволяє суттєво підвищити ефективність виявлення порушень та незаконних схем, водночас зберігаючи належний рівень торговельної лібералізації.

Разом із тим, варто враховувати, що подібні технології активно впроваджуються і на глобальному рівні, адже провідні митні адміністрації світу застосовують їх не лише для забезпечення фіскального контролю чи зменшення

ризиків, а й як інструмент сприяння безпечній та ефективній міжнародній торгівлі. Наприклад, результати, отримані під час тестування нових процедур оформлення, дозволяють аналізувати поведінкові патерни представників приватного сектору та адаптувати інформаційні процеси відповідно до їхніх потреб. Це сприяє розробленню спрощених, орієнтованих на користувача рішень у сфері митного адміністрування.

Одним із інструментів оцінювання ефективності митних процесів є дослідження часу митного оформлення (Time Release Study, TRS), що реалізуються на основі міжнародно визнаної методики. У ході таких досліджень вимірюється часовий проміжок між прибуттям товару та його остаточним випуском на митну територію, що дає змогу виявляти критичні затримки та вдосконалювати процедури оформлення, орієнтуючись на прискорення логістичних операцій.

Окремої уваги заслуговує дзеркальний аналіз як один із засобів управлінської підтримки у сфері митного контролю. Цей метод ґрунтується на співставленні статистичних показників зовнішньої торгівлі між країною-імпортером і країною-експортером. Його застосування дозволяє виявити невідповідності в митній вартості товарів або встановити осіб, які систематично користуються пільговими тарифними режимами, що може свідчити про ризик зловживань.

Методика дзеркального аналізу передбачає зіставлення даних про один і той самий товаропотік, зафіксований на стороні імпорту та експорту. У міжнародній практиці для цього використовують показники вартості за умовами поставки CIF (вартість, страхування, фрахт) для імпорту та FOB (франко-борт) для експорту. Це пов'язано з особливостями бази даних COMTRADE, яка є ключовим джерелом дзеркальної статистики. Ідеальна відповідність між цими даними передбачає, що FOB-вартість, задекларована імпортерами, дорівнює FOB-вартості, відображеній експортерами, що має забезпечувати співвідношення, близьке до одиниці. Таке співставлення є основою для виявлення маніпуляцій з митною вартістю та забезпечення достовірності митної інформації.

Одним із ключових викликів, пов'язаних із проведенням дзеркального аналізу зовнішньоекономічної діяльності, є встановлення достовірного походження виявлених статистичних розбіжностей. Часто ці відхилення можна пояснити об'єктивними логістичними факторами або технічними труднощами, що виникають у процесі здійснення митних процедур. У зв'язку з цим важливо не лише фіксувати розбіжності, а й ідентифікувати їх причини. Найефективнішим інструментом для цього вважається застосування методики «внутрішнього службового розслідування», яка дозволяє відмежувати техніко-організаційні похибки від можливих ознак порушень або маніпуляцій.

Слід зазначити, що статистичні розриви між показниками імпорту й експорту не завжди свідчать про наявність шахрайських дій. Часто розбіжності виникають через різні підходи до обліку: зокрема, митна статистика імпорту, як правило, є більш точною через прив'язку до розрахунку митних платежів, тоді як для експорту така точність менш критична. До джерел невідповідностей також належать операції з транзиту та реекспорту, особливо якщо імпортери вказують країну походження товару, а експортери, відповідно до рекомендацій міжнародних інституцій, зазначають лише кінцевий відомий пункт доставки. Відмінності в національних порогах звітності про зовнішньоторговельні операції також здатні спричинити несинхронність у статистичних даних, не пов'язану з навмисним порушенням правил.

У процесі виконання функціональних завдань митні органи щоденно накопичують значний обсяг інформації, яка, на жаль, часто залишається невикористаною. Ефективна реалізація потенціалу таких даних потребує комплексного підходу до їх обробки, який включає інтерпретацію, аналітичну оцінку, зіставлення та інтеграцію з іншими джерелами – як внутрішніми, так і зовнішніми. Йдеться про дані, отримані від державних органів, міжнародних і регіональних структур, іноземних митних адміністрацій, а також приватного сектору. У цьому контексті методи митного контролінгу виступають як ключовий інструмент формування дієвої системи управління.

З метою успішної імплементації інструментів аналізу даних у діяльність митних структур, необхідно дотримуватися певних організаційно-технічних умов. Насамперед, митна служба повинна мати у своєму складі фахівців, які володіють знаннями у сфері обробки інформації, методів прогнозування, статистичного аналізу та алгоритмізації процесів. Крім того, важливою є наявність сучасних інформаційних систем, здатних ефективно обробляти великі масиви даних.

Утім, у сучасних умовах укомплектування кадрового складу митниці висококваліфікованими фахівцями є досить складним завданням. У зв'язку з цим доцільним є впровадження внутрішніх програм професійної підготовки, орієнтованих на вивчення міжнародного досвіду у сфері контролінгу та аналітики в митній справі. Підготовлені таким чином фахівці можуть суттєво посилити аналітичний потенціал служби, зокрема в частині картографування ризиків та оперативного їх виявлення.

Виходячи з цього, митна служба має прагнути до створення мультидисциплінарних команд, до складу яких входитимуть спеціалісти з інформатики, статистики, математики та соціальних наук. Такий підхід уже реалізується в ряді країн, де на базі національних академій митної справи та оподаткування впроваджуються програми із залучення аналітиків даних і створення відповідних підрозділів з митного контролінгу.

Загалом, система митного контролінгу забезпечує структуровану та системну роботу з інформаційними потоками, необхідними для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. Керівники всіх рівнів управління повинні мати своєчасний доступ до достовірної інформації про стан митних процесів для оперативного реагування на виявлені відхилення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 3

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ

#### **3.1 Засоби забезпечення результативного функціонування митного контролю**

Реалізація завдань митного контролю потребує не лише застосування відповідних методик, а й використання комплексного інструментарію, що дозволяє досягти поставлених управлінських і контрольних орієнтирів. Такий інструментарій охоплює як технологічно-наукові рішення, так і механізми регуляторного характеру, притаманні митній сфері. У науково-практичних підходах ключовим є акцент на інструментах, які забезпечують досягнення функціональних завдань контролю шляхом узгодженості процедур, змісту робіт і нормативного супроводу. Особливість митного контролю полягає у необхідності впровадження специфічного набору засобів і підходів. Так, у межах оперативного контролю основними інструментами виступають засоби обліку зовнішньоекономічної діяльності та функціонування митних органів, що створює необхідну інформаційну базу для ефективного управління в режимі реального часу. У свою чергу, стратегічний контроль орієнтований на виявлення системних порушень, диспропорцій та відхилень у процесі митного регулювання. Для цього використовуються правові, адміністративні та економічні важелі, що спрямовані на нормування, регулювання й стимулювання діяльності митних структур.

До ключових компонентів стратегічного інструментарію належать засоби створення інформаційних потоків зворотного зв'язку, які охоплюють усі рівні митного управління. Йдеться, зокрема, про комунікаційні інструменти, механізми уніфікації та стандартизації даних, а також цифрові рішення, інтегровані в автоматизовані системи підтримки управлінських рішень.

Варто окремо виокремити групу комплексних інструментів, що забезпечують системність митного контролінгу. Серед них:

- системи моніторингу, які дозволяють оперативно оцінювати відповідність між стратегією митної політики та поточними умовами функціонування зовнішньоекономічного середовища;
- індикативні системи показників, які орієнтують митні органи на результативність у досягненні визначених цілей;
- джерела даних і аналітичної інформації, що слугують основою для прийняття обґрунтованих рішень;
- регламентація процедур митного адміністрування, що визначає межі автономії в управлінських діях та посилює відповідальність за їх виконання;
- модернізація методологічних підходів до регулювання, що передбачає інтеграцію інноваційних та креативних управлінських рішень з метою підвищення ефективності митного контролю (рис. 3.1).

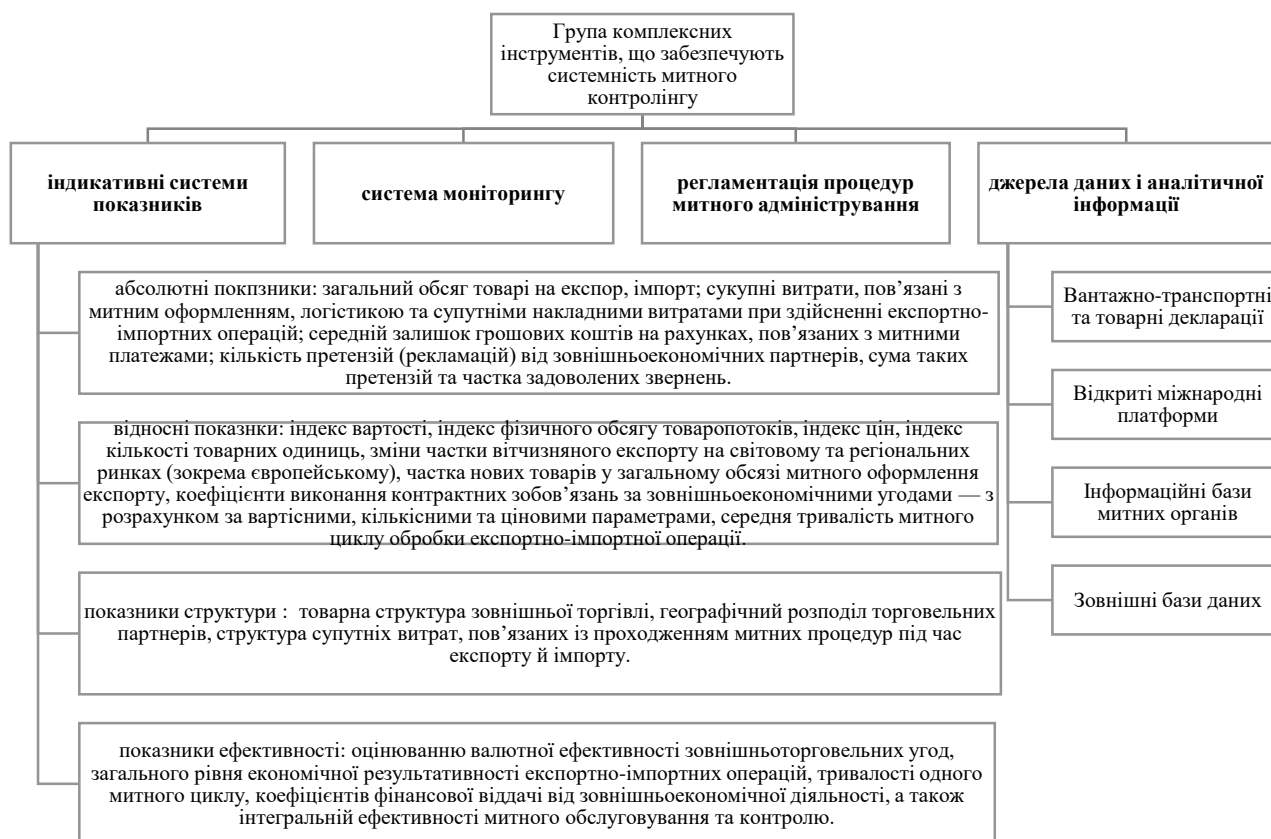


Рисунок 3.1 – Інструменти митного контролінгу

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2]

Одним із центральних інструментів у системі митного контролінгу виступає сукупність аналітичних показників, яка слугує відображенням ключових економіко-митних процесів. Така система включає як абсолютні, так і відносні величини, показники структури й ефективності, що дозволяють не лише отримувати цілісне уявлення про оперативну ситуацію, а й аналізувати джерела її формування. Ці показники логічно взаємопов'язані та доповнюють одне одного в межах єдиної методології.

Формування системи митних індикаторів доцільно здійснювати із застосуванням логіко-дедуктивного підходу, базованого на ієрархії цілей та відповідних критеріїв оцінки. Такий підхід дозволяє структурувати інформацію відповідно до рівнів досягнення визначених завдань митної політики. [27]

Джерела інформації, які використовуються для формування такої системи, охоплюють низку внутрішніх і зовнішніх масивів даних. Зокрема, до найбільш значущих джерел належать:

- Вантажно-транспортні та товарні декларації, в яких фіксується вся необхідна інформація про переміщувани товари;
- Інформаційні бази митних органів, які систематизують результати митного оформлення та перевірок;
- Відкриті міжнародні платформи та зовнішні бази даних, що дозволяють отримати додаткові відомості для перехресного аналізу.

Особливу увагу слід приділяти оцінці результативності митного контролінгу, яка має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін: митних адміністрацій, представників бізнесу, вітчизняних і закордонних споживачів. Для забезпечення об'єктивного вимірювання доцільно використовувати збалансовану систему показників, яка орієнтована не стільки на розробку стратегії, скільки на оцінку ефективності її реалізації. Такий підхід передбачає інтеграцію ключових індикаторів у межах комплексної моделі, що охоплює економічні, фінансові, виробничі, соціальні та митні аспекти. Водночас необхідно враховувати причинно-наслідкові залежності між факторами та їх відображення у результативних параметрах.

Інформаційна складова митного аналізу значною мірою базується на деклараціях, поданих суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності або їх митними представниками. Ці документи не лише фіксують характеристики вантажів, що перетинають кордон, а й слугують джерелом для побудови прогнозів щодо подальших дій економічних операторів на основі історичних даних.

Окрім первинних декларативних документів, джерелом цінної інформації є також акти та довідки, що формуються за результатами перевірок, проведених митними органами. Дані з цих документів інтегруються в системи ризик-менеджменту, забезпечуючи більш точне визначення зон контролю. У ряді країн, особливо тих, що перебувають у процесі економічного розвитку, додаткову інформацію отримують за допомогою сертифікатів відповідності, виданих акредитованими приватними інспекційними структурами. Такі сертифікати можуть включати результати санітарного, епідеміологічного, екологічного та іншого виду контролю.

Ще одним важливим джерелом є міждержавний обмін інформацією. Наприклад, митні органи України отримують повідомлення типу INF-AM від Європейського офісу з боротьби з шахрайством (OLAF), що містять відомості про випадки ухилення від сплати митних платежів. Отримання такого повідомлення може стати підставою для зміни статусу митного контролю — з «зеленого» або «жовтого» каналу на «червоний», що передбачає фізичну перевірку вантажу.

Таким чином, ефективність митного контролінгу значною мірою залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення, де вирішальну роль відіграє комплексна система показників, побудована на достовірних і актуальних джерелах, інтегрованих у сучасні інформаційні платформи.

Серед найпоширеніших інструментів для оцінювання ризиків у митній сфері провідне місце займають спеціалізовані бази даних митної вартості, що активно застосовуються митними адміністраціями різних країн світу. Їх функціональне призначення полягає у виявленні потенційних загроз достовірності декларованої митної вартості шляхом зіставлення заявлених даних з інформацією про вартість, уже верифіковану в системі. Наприклад, в Європейському Союзі

функціонує централізована база даних для авторизованих економічних операторів (АЕО), доступ до якої мають митні органи усіх країн-членів ЄС. Це забезпечує можливість коригування результатів ризик-аналізу в бік зменшення рівня ризику для суб'єктів, що мають статус АЕО, під час подання ними митної декларації.

Вагоме аналітичне підґрунтя для функціонування митного контролінгу формують також зовнішні джерела інформації, до яких українські митні підрозділи мають легальний доступ. Зокрема, Всесвітня митна організація створила інтегровану систему «Мережа митного контролю (СЕН)», що містить масив даних про виявлені порушення, випадки арештів, а також візуальні матеріали, корисні для аналізу незаконної торгівлі в різних сферах компетенції митних органів. Ще одним прикладом є «Глобальна база даних брендів» Всесвітньої організації інтелектуальної власності, доступна у відкритому режимі через Інтернет. Вона охоплює інформацію про торгові марки, зареєстровані за Мадридською системою, географічні зазначення походження товарів і охоронювані емблеми відповідно до положень Паризької конвенції.

Окремо слід виділити цифрові ресурси, які адмініструються Європейським бюро з питань боротьби з шахрайством (OLAF). Зокрема, це централізований реєстр переміщення морських контейнерів (CS), а також аналітичний довідник про операції з імпорту, експорту та транзиту (IET), що фіксує переміщення товарів у межах та за межі ЄС. Ці інструменти використовуються для посилення потенціалу вітчизняних митних служб у виявленні ризикових або шахрайських дій.

Крім того, джерелом цінної інформації є Центр перспективних оборонних досліджень (C4ADS) — неприбуткова структура, що спеціалізується на аналітиці ризиків глобальної безпеки й тіньових торговельних схем. Організація співпрацює з ВМО в дослідженні нелегального переміщення товарів у таких сферах, як культурна спадщина, наркотичні засоби, екологічні ресурси, інтелектуальна власність, доходи, а також у питаннях національної безпеки.

Слід зазначити, що окремі компоненти митного контролінгу вже реалізовані в сучасній системі управління митною діяльністю, хоча в обмеженому обсязі. Тому актуальним завданням стає організація комплексного підходу до формування

митного контролінгу на основі глибокого багатовекторного аналізу та інтегрованого синтезу наявних практик, з урахуванням специфіки митної роботи як у межах країни, так і на рівні міжнародного співробітництва.

### **3.2 Міжнародний досвід цифрової трансформації митного контролінгу**

Упродовж останніх десятиліть економіки провідних індустріально розвинених країн зазнали суттєвих змін під впливом стрімкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери суспільного життя. Такий технологічний прорив зумовив перехід від індустріального типу суспільства до інформаційного. Важлива роль у цьому процесі належить саме Інтернету, який відкрив доступ до широкого спектра новітніх інструментів та сервісів.

Поряд із цифровізацією приватного сектору, аналогічні процеси відбуваються і в державному управлінні, зокрема в митній галузі. Сучасні підходи до організації державного адміністрування дедалі частіше реалізуються через парадигму "електронного уряду" або e-government. Це поняття охоплює використання цифрових технологій для оптимізації взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, а також підвищення прозорості, ефективності та результативності управлінських процесів.

У сфері митного адміністрування цифрові сервіси створюють умови для більш ефективної співпраці з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), забезпечуючи прискорення процедур, зменшення витрат та формування сталих конкурентних переваг на глобальному ринку. Показовим у цьому контексті є досвід Німеччини. Ще понад десять років тому Німецька митна адміністрація задекларувала, що виконання ключових функцій, пов'язаних із контролем та оформленням міжнародного товарообігу, можливе лише за умови комплексного впровадження інформаційних технологій в усі процеси митного управління. [29, с.65].

Інтеграція цифрових технологій у митну сферу стає дієвим інструментом реалізації концепції електронного урядування, особливо у форматі митного

контролінгу. Це дозволяє не лише автоматизувати процедури моніторингу і оформлення товарів, що перетинають кордон, а й забезпечити стратегічне планування, підвищити рівень прозорості та контрольованості усіх процесів. У довгостроковій перспективі така цифрова трансформація сприяє сталому розвитку державного управління та підвищенню ефективності митної політики.

Слід зазначити, що впровадження ІКТ у публічне адміністрування має багаторічну історію в Європі. Із 1980-х років країни ЄС системно розвивають концепцію «інформаційного суспільства», в межах якої створено низку ініціатив та програм, орієнтованих на цифровізацію державних послуг. Безпосереднє координування заходів у сфері електронного урядування в митному контексті здійснюється кількома директоратами Європейської Комісії – зокрема DG CNET (комунікації та цифрові технології), DG DIGIT (обробка даних) і DG GROW (внутрішній ринок, промисловість, підприємництво).[30]

Ці органи забезпечують аналітичний моніторинг впровадження цифрових адміністративних рішень у країнах-членах ЄС, з метою виявлення найефективніших практик, гармонізації процедур та уніфікації правових норм у митній сфері. Важливим кроком у цьому напрямі стало схвалення Європейською Комісією Стратегії єдиного цифрового ринку, що ґрунтується на трьох ключових засадах:

- забезпечення вільного онлайн-доступу до товарів і послуг по всій території ЄС;
- створення сприятливого середовища для розвитку цифрових мереж і послуг;
- повне використання потенціалу цифрової економіки як рушія зростання.

Примітно, що деякі країни ЄС, зокрема Німеччина, розпочали цифрову модернізацію митних процедур задовго до появи загальноєвропейських нормативів. Наприклад, ще у 1970-х роках у ФРН була створена Група митного планування, метою якої було дослідити ефективність організаційної структури митної служби та потенціал електронної обробки даних для підвищення продуктивності адміністративних функцій за умов оптимізації кадрових ресурсів. У результаті цих досліджень у практику були впроваджені численні цифрові

рішення, зокрема автоматизовані системи ALFA, DOUANE, ZADAT, KOBRA та AIDA, що стали основою нової цифрової моделі функціонування митних органів. [30]

Застосування сукупності зазначених технологічних підходів уперше дало змогу митній службі Німеччини реалізувати електронне адміністрування процедур, пов'язаних із переміщенням товарів через державний кордон. Проте, охоплення цими інструментами лише обмеженої кількості операцій не дозволило сформувати повноцінну систему цифрового митного контролінгу. Як наслідок, подібні рішення почали сприйматись як фрагментарні або «локальні», позбавлені цілісної інтеграції. Хоча електронізація окремих письмових процедур за допомогою комп'ютерних систем і полегшила документообіг, вона не забезпечила повної відмови від паперових носіїв та не охопила всі етапи транскордонного переміщення вантажів.

Наявність розрізнених елементів обробки митної інформації актуалізувала необхідність створення уніфікованого підходу до цифрового супроводу митних процесів. Реакцією на цю потребу стало розроблення Федеральним міністерством фінансів Німеччини програмного комплексу під назвою «Автоматизована система тарифного та місцевого митного оформлення» (ATL@S), що була інтегрована в загальнодержавну цифрову стратегію «BundOnline». Ця ІТ-система, яка й досі залишається базовим елементом цифрової митної інфраструктури країни, дозволила значно розширити можливості автоматизованої обробки зовнішньоторговельних операцій із країнами поза межами ЄС.[31]

Застосування ATL@S сприяло істотному скороченню строків виконання рутинних митних процедур, практично повній ліквідації паперового документообігу та зростанню обсягів оброблених заявок. У результаті покращилась не лише ефективність митного сервісу, а й загальна конкурентоспроможність підприємств, які активно взаємодіють із системою митного контролінгу.

Як країна-член Європейського Союзу, Німеччина бере участь у спільних інституційних реформах митного адміністрування, ініційованих ЄС і підтриманих

Всесвітньою митною організацією. У цьому контексті всі держави ЄС зобов'язані адаптувати до національних практик низку уніфікованих електронних платформ та сервісів, серед яких:

1. Система реєстрації експортерів (REX);
2. Інструмент обов'язкової тарифної інформації (BTI);
3. Платформа прийняття митних рішень (CDS);
4. Уніфікована система управління доступом і цифровими підписами (UUM&DS);
5. Оновлена система уповноважених економічних операторів (AEO), яка реалізується поетапно.

Усі перелічені IT-рішення виконують функції інструментів митного контролінгу, спрямованих на підвищення якості та ефективності роботи митних органів ЄС. Особливу увагу при цьому приділено посиленню превентивної функції, тобто виявленню, управлінню та мінімізації митних ризиків.

Отже, в умовах зростаючої складності зовнішньоекономічних зв'язків ключовою умовою ефективного функціонування митного контролінгу стає розбудова інноваційної IT-інфраструктури, без якої забезпечення належного рівня безпеки та продуктивності у цій сфері є вкрай проблематичним.

В умовах прагнення України до повноцінної інтеграції в європейський простір актуальним є не лише формальне наближення до членства в ЄС, а й системне оновлення функціонування митної служби відповідно до загальноєвропейських норм. Попри досягнутий прогрес, залишається низка невирішених питань, що потребують комплексного підходу. Одним із орієнтирів у цьому процесі мають стати Митні прототипи (Customs Blueprints) – сукупність інструментів і прикладних методик, сформованих європейськими фахівцями задля уніфікації митного адміністрування. Хоча їхній характер є рекомендаційним, для держав-членів ЄС вони фактично слугують стандартами обов'язкового дотримання.

На підставі зазначених документів Європейська Комісія здійснює регулярний аудит функціонування національних електронних митних систем,

ідентифікуючи вразливі місця та запроваджуючи необхідні управлінські корективи у стратегії розвитку відповідних країн.

Водночас спільна митна політика ЄС реалізується з урахуванням інституційної специфіки кожної окремої держави, що зумовлює відмінності в організації контролінгових функцій митних органів. Наприклад, у Франції ключовим призначенням митної служби є гарантування безпеки зовнішньої та внутрішньої торгівлі як на рівні держави, так і в межах Європейського Союзу. До основних завдань митної системи входять протидія шахрайству, забезпечення справедливого оподаткування, підтримка соціально-економічного розвитку та активне впровадження цифрових технологій у межах концепції митного контролінгу.

Французька митна служба функціонує на основі чіткого функціонального поділу персоналу. Зокрема, виділяють дві основні групи: співробітники, які відповідають за здійснення комерційних операцій і адміністративне управління (близько 50% штату), та інспектори, які безпосередньо здійснюють митне оформлення і оперативний контроль (приблизно 45%). Такий підхід дозволяє ефективно відокремити управлінські функції від контрольних-наглядових, підвищуючи загальну продуктивність митної системи.

На нашу думку, застосування подібної моделі функціонального розмежування у вітчизняній митній службі сприятиме підвищенню організаційної чіткості, дозволить виокремити фахівців контролінгового напрямку, а також оптимізує виконання завдань у сфері митного адміністрування.

Окрему увагу заслуговує досвід Японії, яка досягла значних результатів у розбудові ефективної системи митного управління. Японська митна адміністрація визначає своєю головною метою одночасне забезпечення безпеки національного середовища та спрощення процедур міжнародної торгівлі. Особливий акцент зроблено на активній співпраці з міжнародними партнерами, зокрема Всесвітньою митною організацією.

Для України потенційно цінним є запозичення японських рішень у сфері безпеки, зокрема технологічних інновацій. Наприклад, японські фахівці розробили

великогабаритні рентгенівські сканери та інспекційні системи нового покоління, що працюють на основі терагерцових хвиль та біосенсорних технологій. Їх інтеграція в українську митну інфраструктуру може значно посилити ефективність контролю на кордоні.

Японія також демонструє прогрес у впровадженні електронних систем митного контролінгу. До таких інструментів належать:

- Система попередніх постанов, що забезпечує правильність класифікації імпортованих товарів;
- Постмитний аудит, який гарантує належну сплату мита;
- Система кримінального розслідування, яка дозволяє виявляти грубі порушення митного законодавства.

Крім того, ще у 2001 році Японія стала однією з перших країн, що запровадили програму Уповноваженого економічного оператора (АЕО), яка сьогодні охоплює не лише імпортерів, а й логістичні компанії, брокерів, перевізників та інші суб'єкти міжнародної торгівлі. Управління цією програмою здійснюється у взаємодії з ключовими урядовими структурами, такими як Міністерство транспорту та інфраструктури (MLIT).

Варто згадати також створену в Японії централізовану автоматизовану систему NACCS, яка реалізує принцип «єдиного вікна» нового покоління. Вона об'єднує функції митного оформлення, карантинного контролю, санітарного нагляду та інших суміжних процесів. За допомогою NACCS відбувається оцінка ефективності митних процедур, їх оптимізація та оновлення відповідно до сучасних викликів.

На думку японських експертів, для підвищення якості митного адміністрування необхідно впроваджувати нову модель розвитку спроможності, яка передбачає системну розробку і поширення передових методик між митними органами різних країн. Одним з перспективних інструментів є створення в рамках Всесвітньої митної організації спеціального інформаційного ресурсу – «бібліотеки» найкращих практик і рішень у сфері митного контролінгу, що

охоплюватиме правові інновації, цифрові інструменти та моделі правозастосування.

У контексті модернізації української митної служби слід приділити особливу увагу цифровим технологіям. Зокрема, необхідно:

- максимально автоматизувати процедури оформлення товарів, а також методи контролю їх відповідності митним нормам;

- мінімізувати людський фактор у процесі ухвалення рішень про переміщення вантажів через кордон;

- впровадити системи електронного врядування та елементи штучного інтелекту, що сприятимуть зниженню корупційних ризиків і забезпеченню прозорості у взаємодії з іноземними суб'єктами.

У час обмежених ресурсів саме цифровізація митних процесів може стати ключем до підвищення загальної результативності, незважаючи на розширення обсягів управлінських завдань.

### **3.3 Оптимізація управління кадрами в митних органах України на основі концепту контролінгу**

У сучасних умовах митна система України перебуває в процесі активної трансформації. Для забезпечення її сталого розвитку на державному рівні була прийнята Концепція модернізації митної служби, яка окреслює чотири основоположні напрями покращення функціонування митних органів, а саме:

- оновлення матеріально-технічної бази;
- інтеграція сучасних ІТ-рішень;
- удосконалення системи кадрової підготовки;
- формування належної правової основи діяльності.

Аналіз зарубіжного досвіду реформування митної сфери засвідчує схожість стратегічних орієнтирів, що дозволяє зробити висновок: сучасна митниця — це, насамперед, цифрова структура з високим рівнем професіоналізму співробітників, ефективність яких визначається прозорістю, оперативністю, точністю та

контрольованістю дій. Досягнення таких стандартів неможливе без запровадження інструментарію митного контролінгу та одночасного формування відповідної кадрової бази.

Реалізація принципів митного контролінгу значною мірою залежить від залучення компетентного управлінського персоналу. Практика зарубіжних країн підтверджує, що будь-які спроби впровадження контролінгових механізмів без активної участі керівництва митних адміністрацій не приносять очікуваного результату. Ключовою передумовою успіху є усвідомлення управлінським складом важливості контролінгу, розуміння цілей інновацій та наявність відповідних знань для їх реалізації.

Як свідчать праці вітчизняних та міжнародних науковців, кадровий ресурс митної служби України, який відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної системи управління, недостатньо підготовлений до впровадження сучасних реформ і трансформаційних підходів. Чинна модель управління персоналом та підтримки професійного розвитку не повною мірою відповідає вимогам сьогодення, міжнародним стандартам та стратегічним орієнтирам державної кадрової політики. [32] У межах адміністративної реформи нагальною стає потреба у глибокому оновленні підходів до підготовки працівників митних органів, що дозволить забезпечити якісне обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також українських і міжнародних громадян. [33]

Світова практика свідчить про те, що країни з розвиненими митними системами ще з другої половини ХХ століття розпочали підготовку фахівців, які володіють методологічними основами контролінгу. Так, у США у 1944 році було створено науково-дослідний інститут «Controllershіp Foundation» (нині – Financial Executives Research Foundation), а в Німеччині з 1971 року функціонує перша Академія контролінгу, яка й досі здійснює підготовку експертів у цій сфері для різних галузей економіки.

Натомість в Україні митна служба стикається з рядом системних проблем, що стримують реалізацію ефективної митної політики. Серед ключових викликів варто виокремити дефіцит професіоналізму, порушення етичних норм та низьку

мотивацію персоналу. У відповідь на ці виклики, у 2020 році Кабінет Міністрів України ініціював експериментальний проєкт, який передбачає обов'язкове тестування працівників митних органів з метою оцінки їхньої кваліфікації та рівня доброчесності.[34]

Оцінювання професійної придатності митних працівників здійснювалося у трьох ключових напрямках. Перший охоплював перевірку знань у сфері митного регулювання та антикорупційного законодавства. Другий був спрямований на визначення загального інтелектуального потенціалу, зокрема здатності до абстрактного мислення, числових обчислень і вербального аналізу. Третій напрям передбачав психологічне тестування на благонадійність, яке дозволяло виявляти потенційні ризики девіантної поведінки або недотримання етичних стандартів службовцями під час виконання посадових обов'язків [34]. Основною метою цієї системи було формування професійної доброчесності, особливо серед адміністративного персоналу митних органів, і мотивація до сумлінного виконання службових завдань.

Разом із тим ми поділяємо позицію науковців, які вважають, що уніфікований підхід до тестування знань законодавства для всіх категорій співробітників, незалежно від їхніх посадових обов'язків чи рівня управлінської відповідальності, є малоефективним. Така стандартизована система не дозволяє повною мірою оцінити відповідність кандидатів чи діючих працівників професійним, кваліфікаційним і мотиваційним вимогам сучасної митної служби [35, с. 239].

На сучасному етапі розвитку митної справи виникає нагальна потреба в оновленні підходів до кадрового добору та організації службової діяльності. Формування ефективної та адаптивної моделі управління персоналом доцільно здійснювати на основі принципу "управління управлінням", що передбачає комплексний аналіз поточного стану та прогнозування змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Такий підхід вимагає постійного або періодичного моніторингу та забезпечення гнучкості організаційних структур митних органів для своєчасного реагування на динамічні зміни.

Чинники, що знижують ефективність управління, включають інституційну інерцію, зокрема пасивність та відсутність ініціативи з боку виконавців, які схильні діяти виключно у межах зовнішніх вказівок. Цю тенденцію необхідно трансформувати шляхом запровадження підходу, заснованого на активній та усвідомленій участі працівників у процесах прийняття управлінських рішень. Одним із дієвих інструментів такої трансформації є концепція управління за результатами, яка реалізується через механізми контролінгу.

Щороку Міжнародне об'єднання контролерів проводить Конгрес, присвячений професійному обговоренню сучасних векторів розвитку контролінгу. Найвпливовіші фахівці у цій сфері отримують визнання у вигляді премії *Controller Preis*. Центральний офіс організації розташований у місті Санкт-Галлен (Швейцарія).

Концептуальна модель управління, орієнтована на досягнення результатів, передбачає реалізацію трьох взаємопов'язаних етапів (рис. 3.2).

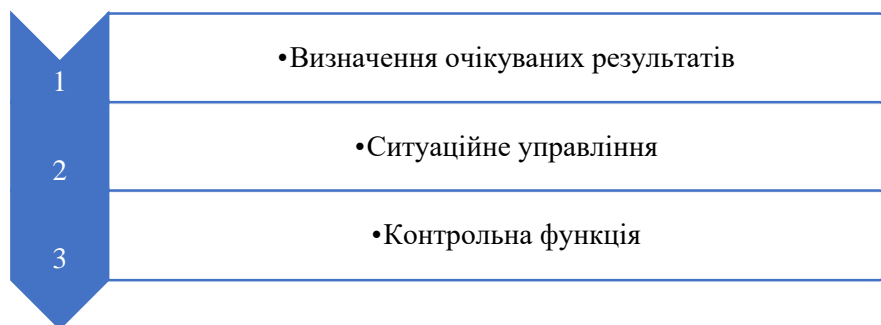


Рисунок 3.2 - Етапи реалізації механізму при відборі персоналу

*Джерело: сформовано автором на основі [36, с.238]*

Початковою фазою механізму кадрового забезпечення для системи митного контролінгу виступає визначення очікуваних результатів. Цей етап ґрунтується на ретельному аналізі стратегічних цілей, на основі яких вибудовується логічна структура цільових орієнтирів: від базових завдань і ключових результатів до проміжних етапів і конкретизованих управлінських дій. У підсумку формується концептуальна модель управління персоналом, що включає розробку та імплементацію відповідних програм реалізації кадрової стратегії. Залежно від контексту управлінська діяльність може мати стратегічно-плановий або

ситуативний характер, при цьому в центрі перебуває перетворення поставлених завдань на фактичні результати через застосування сучасних технологій управління.

Ситуаційне управління передбачає глибоке вивчення як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу для прийняття обґрунтованих рішень у кадровій сфері. Завершальний компонент механізму — контрольна функція, що передбачає виявлення ступеня досягнення поставлених цілей у сфері підбору персоналу, розрізнення між запланованими і випадковими результатами, а також оцінювання ефективності інституціонального середовища. Останнє включає інформаційне забезпечення управлінських рішень, якість і доцільність використання кадрового потенціалу митних структур.

У контексті застосування моделі добору кадрів на основі концепції «управління за результатами» пріоритетним завданням є ефективна організація самого процесу відбору митних працівників. Він має відповідати критеріям професійної компетентності, відповідальності та відповідності займаній посаді. Зазначений процес реалізується в межах євроінтеграційного курсу митної служби України, враховуючи основні напрями її реформування, положення державної митної політики, а також вимоги до мотиваційних і кваліфікаційних стандартів, закріплених у нормативно-правовій базі ЄС.

Механізм, орієнтований на досягнення ключових і похідних цілей, передбачає безперервний моніторинг і аналіз досягнутих результатів з метою виявлення критичних точок у системі. Такий підхід дозволяє порівнювати фактичні показники з нормативними орієнтирами, своєчасно виявляти проблемні зони та оптимізувати сам механізм реалізації кадрової політики (рис.3.3.)

Таким чином, у межах запропонованої управлінської моделі акцент необхідно робити на орієнтацію всіх управлінських дій на досягнення конкретних, заздалегідь визначених цілей. Важливо, щоб процес управління передбачав постійне порівняння досягнутих результатів із запланованими орієнтирами, на основі чого мають формуватися обґрунтовані висновки та відповідні коригувальні управлінські дії.



Рисунок 3.3 - Алгоритм досягнення цілей у процесі добору кадрів для забезпечення ефективності митного контролінгу

*Джерело: сформовано автором на основі [36, с.239]*

З огляду на стрімкі трансформації геополітичного середовища, митні органи повинні своєчасно адаптуватися до нових викликів, зокрема до загроз міжнародного тероризму, розповсюдження зброї масового ураження, незаконного обігу товарів, що порушують права інтелектуальної власності, екологічно небезпечних вантажів, схем легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом. Поряд з цим залишаються актуальними і традиційні сфери митного контролю — тарифна класифікація, митна оцінка, діяльність митних лабораторій, визначення країни походження, формування статистичних даних, боротьба з контрабандою наркотичних засобів і зброї.

Зважаючи на ці обставини, виникає нагальна потреба у підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно застосовувати сучасні технології — як у сфері технічного забезпечення (наприклад, інспекційні системи), так і у питаннях нормативного регулювання, цифрового обміну даними та інформаційно-комунікаційних технологій. Індивідуальні ініціативи окремих митних адміністрацій щодо професійного навчання не дають змоги повною мірою відповісти на виклики, породжені процесами глобалізації. Тому доцільно

активізувати підтримку з боку розвинених держав у нарощуванні інституційного потенціалу країн, що розвиваються.

Впровадження методології контролінгу у митну сферу створює можливості не лише для ідентифікації кількісних показників ризиків недоброчесної поведінки персоналу, а й для глибокого аналізу причин таких проявів, розроблення превентивних заходів щодо їх усунення та подальшої оцінки ефективності вжитих управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

Обґрунтовано, що контролінг є комплексною управлінською системою, яка поєднує планування, контроль, аналітику та інформаційне забезпечення. Його інтеграція в митне адміністрування України дозволяє створити гнучку, адаптивну та результативну управлінську модель. Контролінг у митній сфері не лише сприяє підвищенню фіскальної ефективності, а й забезпечує прозорість і підзвітність управлінських рішень. Науковий аналіз підтверджує доцільність адаптації міжнародного досвіду (німецького, американського) до національного контексту.

Визначено організаційну структуру митного контролінгу як систему взаємопов'язаних функцій: планування, моніторингу, аудиту, внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та цифрової аналітики. Встановлено, що митний контролінг охоплює всі рівні управління — від стратегічного до оперативного, — і забезпечує їх координацію на основі єдиної інформаційної платформи. Запровадження структурованої моделі контролінгу сприяє підвищенню ефективності митної служби, адаптації до кризових викликів та удосконаленню митного сервісу.

Здійснено аналіз динаміки митних надходжень до державного бюджету України в період 2019–2024 років. Виявлено, що фіскальна ефективність митного контролю зростає, особливо внаслідок цифровізації, впровадження автоматизованих інформаційних систем, NCTS та е-аудиту. Найбільше надходжень забезпечує ПДВ з імпорту, що підкреслює критичну залежність бюджету від зовнішньоекономічної діяльності. Оцінка ефективності контролю митної вартості свідчить про значну роль аналітичних функцій у виявленні занижених оцінок і порушень.

Встановлено, що митний контролінг сприяє адаптації митної політики до нових викликів, зокрема — воєнного стану, падіння експорту, зростання імпорту техніки та енергоносіїв. Використання контролінгових інструментів дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників, прогнозувати надходження та оптимізувати митні процедури. Застосування електронного документообігу,

дашбордів і механізмів пост-аудиту забезпечує гнучкість реагування митної системи на зміни у зовнішньоекономічному середовищі.

Розвиток системи митного контролінгу є визначальним фактором підвищення ефективності митного адміністрування в Україні. Основними векторами розвитку виступають цифровізація, уніфікація управлінських процесів, інтеграція з міжнародними стандартами та впровадження митного аудиту. Функціональні орієнтири включають побудову автономної інформаційно-аналітичної системи, вдосконалення логістичних, моніторингових і адміністративних функцій, а також створення умов для прозорості взаємодії між митними органами та учасниками ЗЕД. Запровадження митного контролінгу має здійснюватися поетапно: від уніфікації процедур до стратегічного планування та законодавчих змін, що дозволить посилити контроль, знизити ризики та забезпечити сталий розвиток митної системи.

У сучасних умовах ефективність митного контролінгу значною мірою визначається якістю інформаційної бази та здатністю митних органів до глибокої аналітичної обробки даних. До ключових методів належать: аналіз митної інформації, інтелектуальний аналіз даних із використанням ШІ, ризик-орієнтовані підходи, дзеркальний аналіз, дослідження часу митного оформлення. Ці методи дозволяють виявляти порушення, оптимізувати контрольні процедури та сприяти прозорості зовнішньоекономічної діяльності. Впровадження цифрових технологій забезпечує трансформацію управлінських процесів у митній сфері та підвищує ефективність ухвалення рішень, особливо в умовах зростання обсягів і складності інформаційних потоків.

Ефективне функціонування митного контролінгу забезпечується комплексом інструментів, які поєднують технологічні, інформаційні, правові та організаційні засоби. В оперативному контролінгу ключову роль відіграє облік зовнішньоекономічної діяльності, а у стратегічному — аналітика системних порушень і формування інформаційного зворотного зв'язку. Системи моніторингу, індикативні показники, регламентовані процедури та цифрові платформи створюють базу для управлінських рішень. Особливу роль відіграє аналітична

система показників, побудована на достовірних внутрішніх і зовнішніх джерелах, що дозволяє прогнозувати ризики й адаптувати митний контроль до змін. Реалізація комплексного підходу до контролінгу з урахуванням міжнародного досвіду є необхідною умовою для підвищення результативності митного регулювання.

Міжнародний досвід цифрової трансформації митного контролінгу свідчить про те, що успішна модернізація митної системи неможлива без впровадження сучасних ІКТ та інтеграції в загальнодержавну стратегію електронного урядування. Приклади Німеччини та Франції демонструють ефективність автоматизованих систем (зокрема ATL@S) і функціонального розмежування в структурі митних органів. Європейський Союз забезпечує нормативну та технологічну уніфікацію завдяки платформам CDS, REX, AEO тощо, що сприяє підвищенню прозорості, оперативності та антикорупційної стійкості. Україна має орієнтуватися на ці стандарти, адаптуючи найкращі практики для власної митної служби.

Сучасна кадрова політика має ґрунтуватися на принципах «управління за результатами», що передбачає чітке визначення очікуваних результатів, ситуаційне прийняття рішень, безперервний моніторинг і коригування дій. Українська митниця потребує не лише професійної перекваліфікації кадрів, а й створення гнучкої, адаптивної моделі управління, здатної реагувати на швидкі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. У цьому контексті концепція митного контролінгу виступає важливим інструментом для підвищення інституційної спроможності, формування добросовісного управлінського персоналу й досягнення стратегічних цілей реформи митної системи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисенко О.П. Упровадження методології контролінгу в систему інституційного забезпечення державного управління. *Вісник АМСУ. Серія: «Державне управління»*. 2015. № 1 (12). С.113-119.
2. Бабій І.В. Місце контролінгу показників ЗЕД у прогнозуванні обсягів розширення сегментів зовнішнього ринку. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч.1. С.16-20.
3. Арабчук Я. І. Контролінг – складова мистецтва ефективного публічного управління. 2019. URL: [http:// irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua) (дата звернення: 9.04.2025)
4. Паєнтко Т. В. Митний контролінг у сфері фінансових послуг: реалії та перспективи в Україні. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3601> (дата звернення: 12.04.2025)
5. Mann R. Controlling als Führungsinstrument: Grundlagen - Aufgaben - Konzepte. München: Vahlen. 2002
6. Hahnz H. Controlling: Grundlagen, Aufgaben, Einsatzmöglichkeiten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.1993
7. Pfeffer K. Einführung in das Controlling. Wiesbaden: Gabler Verlag.2000
8. Пилипенко І. І. (2017). Контролінг у системі державного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*, № 12(2), с. 89–93.
9. Копцева Л. О. Сучасний стан дослідження фінансового контролю в митній справі. *Правове життя сучасної України: матер. Міжнар. наук. конф. проф.-викл. складу* (Одеса, 20–21 квітня 2012 р.). Т. 2. – Одеса: Фенікс, 2012. – С. 123-124
10. Костишин Ю. С. Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності митного контролю в системі фінансової безпеки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №4(94). С. 88-98.
11. Національна стратегія доходів до 2030 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р) [https://mof.gov.ua/uk/national\\_income\\_strategy-716](https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716) (дата звернення: 14.04.2025)

12. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. Верховна Рада України. Офіц. вид. Офіційний Вісник України. 2012. № 44-48, Ст. 552, [URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449517#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449517#Text) (дата звернення: 21.04.2025).

13. Petruchina I.A. Improving governance in customs bodies on the basis of controlling. *Economic library*. 2021. URL: <http://economy-lib.com/sovershenstvovanie-upravleniya-v-tamozhennyh-organah-rossiyskoj-federatsii-na-osnove-kontrollinga#ixzz3JGN4eLVz> (дата звернення: 20.04.2025)

14. Fachkonzept Kosten-und leistungsrechnung der Zollverwaltung. Steuerungsunterstützung Zoll. Stand: 01. Januar 2008.

15. Формування системи митного аудиту в Україні : монографія / За ред. о. м. вакульчик. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2014. 208 с

16. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2025)

17. Бороденко Т.М., Гапонюк М.А. Адміністрування митних платежів: аналіз сучасного стану та шляхи вирішення ключових викликів. *Ефективна економіка*. 2024, №2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3132/3168> (дата звернення: 09.05.2025).

18. Звіти про виконання Плану роботи Держмитслужби. URL: <https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti#>. (дата звернення: 14.04.2025).

19. Результати виконання митними органами фіскальної функції у 2024 році. URL: [https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi-1976?utm\\_source=chatgpt.com](https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi-1976?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 14.04.2025).

20. Статистика та реєстри. Державна митна служба України. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 01.05.2025).

21. Офіційний сайт Державної Митної Служби. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення 03.02.2024 р.)

22. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (грудень 2024 р. - січень 2025 р.). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari->

[eksperitiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-19?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.researchgate.net/publication/389888818_eksperitiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho-19?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 28.04.2025).

23. Чупайленко О., Козлов А., Колесник Ю. Використання митного контролінгу в управлінні митними органами. *Modern methods of applying scientific theories. Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference*. Lisbon, Portugal. March 14-17, 2023. Pp.161-166.

24. Гужевська Л.А. Митна логістика: сьогодення та перспективи. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2021. Вип. 8. С. 34-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal\\_2011\\_8\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2011_8_10) (дата звернення: 4.05.2025).

25. Паєнтко Т.В., Рудая М.І. Організаційні засади митного контролінгу у сфері фінансових послуг. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 382-387.

26. Canada Border Services Agency (CBSA). 2018-2019 departmental plan. Quebec: Public Service Commission of Canada. 2018.

27. E Customs – Safety and Security Amendment / Agenzia Dogane Monopoli. 2020 URL: <https://www.adm.gov.it/portale/ee/trader/e-customs-safety-security-amendment> (дата звернення: 4.05.2025).

28. Каплан Р. С. Забансована система показників. Від стратегії до дії: пер. з англ. К., 2023. 315 с.

29. Hummels D., & Lugovskyu, V. Are matched partner trade statistics a usable measure of transportation costs? *Review of International Economics*. 2016. Vo1.14(1). Pp. 69-86.

30. Fisman R., & Wei S. J. Tax rates and tax evasion, evidence from missing imports. *Journal of Political Economy*. 2020. Vo1.12(2). Pp. 471-496.

31. Talke Ovie, Mendel Verlag Die Vereinbarkeit des IT-Verfahren ATLAS (Einfuhr) als E-Government mit dem Zoll- und Steuergeheimnis. Münster. 2018. 348 p.

32. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. No 1-2. С. 42-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_1-2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8) (дата звернення: 9.05.2025).

33. Захожай К. В., Рудик Н. В., Сивульська Н. М. Митне регулювання в Україні у довоєнний та воєнний періоди. *Проблеми економіки*. 2024, No 1 (59).

URL:[https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2024-1\\_0-pages-112\\_120.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-1_0-pages-112_120.pdf) (дата звернення: 01.05.2025).

34. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику: постанова КМУ від 13 травня 2020 р. No 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-%D1%80#n9>. (дата звернення: 4.05.2025).

35. Загальна інформація про проєкт «Тестування»: офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/testuvannia>. (дата звернення: 14.05.2025).

36. Борисенко О.П., Краєвий А.О. Управління персоналом митних органів України на засадах методології контролінгу. *Вісник національного університету цивільного захисту України*. Серія «Державне управління». 2021. No 1(14). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13254> (дата звернення: 14.05.2025).



## Звіт подібності

### метадані

Назва організації

**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU**

Заголовок

**HuseinovR- plagiat**

Автор

Науковий керівник / Експерт

**Гусейнов Р.А.Лаврухін В.В.**

підрозділ

**кафедра фінансів імені Віктора Федосова**

### Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

**14473**

Кількість слів



КЦ

**120388**

Кількість символів

### Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		9

### Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

#### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	<a href="https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/85603339-c12c-4cba-83e5-bc4e467792db/download">https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/85603339-c12c-4cba-83e5-bc4e467792db/download</a>	33 0.23 %
2	<a href="https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/85603339-c12c-4cba-83e5-bc4e467792db/download">https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/85603339-c12c-4cba-83e5-bc4e467792db/download</a>	21 0.15 %
3	Severyn_plagiat 5/29/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра фінансів імені Віктора Федосова)	18 0.12 %

4	122-Ревкач-Андрій-Максимович-2022 6/5/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	16 0.11 %
5	Severyn_plagiat 5/29/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра фінансів імені Віктора Федосова)	15 0.10 %
6	Severyn_plagiat 5/29/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра фінансів імені Віктора Федосова)	12 0.08 %
7	KryvenkoA-plagiat 5/29/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра фінансів імені Віктора Федосова)	12 0.08 %
8	ASSESSMENT OF THE POTENTIAL OF BIOGAS PRODUCTION BY PERSONAL PEASANT FARMS Н.В. Зеленчук, С.М. Лутковська;	11 0.08 %
9	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ 8/22/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	11 0.08 %
10	KarachunI-plagiat 6/15/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра фінансів імені Віктора Федосова)	9 0.06 %

з бази даних RefBooks (0.20 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
<b>джерело: Paperity</b>		
1	Non-tariff Protectionism in EU Countries and Ukraine Melnyk Tetyana M., Pugachevska Kateryna S.;	18 (3) 0.12 %
2	ASSESSMENT OF THE POTENTIAL OF BIOGAS PRODUCTION BY PERSONAL PEASANT FARMS Н.В. Зеленчук, С.М. Лутковська;	11 (1) 0.08 %

з домашньої бази даних (0.50 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Severyn_plagiat 5/29/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра фінансів імені Віктора Федосова)	51 (4) 0.35 %
2	KryvenkoA-plagiat 5/29/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра фінансів імені Віктора Федосова)	12 (1) 0.08 %
3	KarachunI-plagiat 6/15/2024 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра фінансів імені Віктора Федосова)	9 (1) 0.06 %

з програми обміну базами даних (0.19 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	122-Ревкач-Андрій-Максимович-2022 6/5/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	16 (1) 0.11 %
2	ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ 8/22/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	11 (1) 0.08 %

### з Інтернету (0.41 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	<a href="https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/85603339-c12c-4cба-83e5-bc4e467792db/download">https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/85603339-c12c-4cба-83e5-bc4e467792db/download</a>	54 (2) 0.37 %
2	<a href="https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/7c08458d-7b71-43a9-8c37-b78360047f6e/download">https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/7c08458d-7b71-43a9-8c37-b78360047f6e/download</a>	6 (1) 0.04 %

### Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------