



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ У ВПРОВАДЖЕННІ ТА ВИКОНАННІ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ</b> .....	5
1.1. Ідентифікація категорії «митний контролінг» через призму існуючих наукових підходів.....	5
1.2. Концептуальні засади впровадження та виконання митної політики держави.....	11
1.3. Структуризація механізму митного контролінгу в системі впровадження та виконання митної політики держави .....	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ У ВПРОВАДЖЕННІ ТА ВИКОНАННІ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ</b> .....	22
2.1. Моніторинг результативності контрольних заходів у контексті бюджетної (фіскальної) та валютної складових механізму митного контролінгу .....	22
2.2. Ідентифікація та оцінка загроз впровадження та виконання митної політики в сфері митного контролінгу.....	27
2.3. Особливості митного контролінгу в умовах воєнного стану .....	29
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ У ВПРОВАДЖЕННІ ТА ВИКОНАННІ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ</b> .....	37
3.1. Впровадження у митний контролінг моделі штучного інтелекту .....	37
3.2. Управління персоналом митних органів України на засадах методології контролінгу .....	39
3.3. Модернізація митного контролінгу у впровадженні та виконанні митної політики на основі концепції безперервного (цифрового) контролю .....	45
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	56
<b>ДОДАТКИ</b> .....	56

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Економічний прогрес України вимагає створення нового інституційного контексту в області міжнародної економічної активності, особливо у контексті розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та оптимізації митної політики. В даний час в Україні існує необхідність розвитку системи митного регулювання на основі контролінгу, що передбачає впровадження інноваційних, узгоджених рішень та створення ефективної системи управління ризиками.

Зміни в пріоритетах роботи митних органів відповідно до міжнародних стандартів вимагають розробки нової сучасної теоретичної та методологічної основи управління. Важливо відмітити, що національне законодавство не визначає концепцію «митний контролінг» або його параметри, а надає тільки основні напрямки управлінських дій у сфері митного регулювання.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Питання розвитку контролінгу є порівняно новим для України, хоча вже існують дослідження місцевих вчених, таких як І. Давидович, М. Пушкар О., Терещенко, які зробили значний вклад у розвиток вітчизняної теорії та практики контролінгу. Незважаючи на це, митний контролінг залишається сферою, що потребує додаткового дослідження.

На міжнародному рівні, ідеї митного контролінгу отримали розвиток у роботах таких авторів як О. Хоффман та П. Хорварт. Їхні дослідження пропонують важливі напрямки для реалізації митного контролінгу у фінансових послугах, які можуть бути корисними для України. Продовження досліджень у цій області є необхідним для адаптації до сучасних економічних умов.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дослідження визначено встановлення сутності і змісту, форм і методів митного контролінгу у впровадженні та виконанні митної політики на засадах її розвитку.

Враховуючи вказану мету дослідження, сформульовано *наступні завдання*:

- здійснити ідентифікацію категорії «митний контролінг» через призму існуючих наукових підходів;
- розглянути основні концепції та підходи до розробки та впровадження митної політики;
- визначити структуру механізму митного контролінгу в системі впровадження та виконання митної політики держави;
- провести моніторинг результативності контрольних заходів у контексті бюджетної (фіскальної) та валютної складових механізму митного контролінгу;
- надати ідентифікацію та оцінку загроз впровадження та виконання митної політики в сфері митного контролінгу в умовах воєнного стану;
- визначити особливості митного контролінгу в умовах воєнного стану;
- оцінити можливості та перспективи впровадження у контролінг моделі штучного інтелекту;
- розробити методологічні засади управління персоналом митних органів на засадах контролінгу;
- запропонувати концепцію безперервного (цифрового) контролю в митному контролінгу.

*Об'єкт дослідження*: митний контролінг у впровадженні та виконанні митної політики діяльність

*Предметом дослідження*: є теоретико-методологічні, методичні та прикладні аспекти митного контролінгу у впровадженні та виконанні митної політики

*Методи дослідження*. Дослідження базується на теоретичних та методологічних підходах, взятих із наукових робіт, що стосуються питань митного контролю. У ньому використано як загальнонаукові, так і специфічні методи пізнання: абстрактно-логічний метод дозволяє аналізувати наукову літературу, проводити теоретичні узагальнення і формувати висновки про сутність митного контролінгу та можливості його оптимізації; метод

декомпозиції застосовується для деталізації цілей дослідження та визначення його завдань; аналітичні та синтетичні методи використані для оцінки ефективності митного контролю в Україні.

*Теоретична, методологічна і практична значимість здобутих результатів.* Дослідження систематизує досвід Державної митної служби України у сфері реалізації митного контролінгу та пропонує рекомендації для його поліпшення на основі системного аналізу, менеджменту якості, програмно-цільового управління, розробки нової системи управління ризиками, імплементації положень митного кодексу ЄС до законодавства України,

*Інформаційна основа дослідження* охоплює офіційні дані від Держмитслужби України та Міністерства фінансів України, а також інші наукові дослідження та публікації, пов'язані з обговорюваною проблематикою.

*Апробація матеріалів кваліфікаційної бакалаврської роботи.* Основні теоретичні положення кваліфікаційної роботи апробовано 2 травня 2024 року на *Міжнародній науково-практичній конференції «Відновлення економіки України: часні можливості та напрями фінансування»*. За результатами участі в конференціях опубліковані тези на тему: *«Особливості митного контролінгу в умовах воєнного стану»*

*Структура роботи.* Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 55 сторінок. Список використаних джерел налічує 67 елементів. До складу роботи входить: 12 рисунків та 10 таблиць, 11 додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ У ВПРОВАДЖЕННІ ТА ВИКОНАННІ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ

### 1.1. Ідентифікація категорії «митний контролінг» через призму існуючих наукових підходів

Коріння концепції контролінгу сягають часів державного управління. Зокрема, у XV столітті на англійському королівському дворі була встановлена посада *countrollour*, завдання якої полягали в документуванні та контролі за грошовими і товарними потоками. У XIX столітті термін «контролінг» почав застосовуватися у США для опису задач у корпоративному секторі. Масове впровадження контролінгу розпочалося з 1920-х років [20].

У 1990-х роках термін «контролінг» увійшов у вжиток в Україні, у зв'язку з переходом країни до ринкових відносин і потребою заміни традиційного внутрішнього обліку на систему управлінських рішень, яка сприяє підвищенню ефективності організацій. Задля успіху в динамічному зовнішньому середовищі, актуальним стає впровадження нових методів управління, які забезпечують зростання конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей [24, с. 48].

Контролінг інтегрує ключові аспекти управління підприємством, включаючи бізнес-процеси, центри відповідальності, системи планування, бюджетування, управлінський облік, інформаційні потоки та моніторинг ефективності економічної діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій у системі контролінгу значно збільшує ефективність та швидкість прийняття управлінських рішень.

Основні концепції контролінгу наведені у Додатку А.

У сучасному економічному контексті існує безліч визначень поняття контролінгу, які варіюються від розуміння його як "німецького (європейського) варіанту управлінського обліку" до сприйняття як філософії управління.

Для детальнішого розуміння суті контролінгу та його ролі у менеджменті, особливо в банківській сфері, необхідно звернутися до досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених.

З аналізу наукових праць видно, що контролінг може бути охарактеризований за допомогою дванадцяти різних категорій, включаючи механізм, систему, управління, концепцію, методи та інструменти, функцію, напрям, діяльність, інформаційне забезпечення, процес, технологію та сервісну підтримку. Це вказує на те, що визначення контролінгу залишається відкритим і багатогранним.

На основі проведеного аналізу можна розглядати контролінг як орієнтовану на майбутнє інтегровану систему, яка об'єднує елементи обліку, аналізу, контролю та планування. Ця система спрямована на інноваційне консультування для досягнення стратегічних цілей організації та підвищення її результативності, формуючи нові підходи до сучасних управлінських структур і методів, які зменшують витрати та підвищують ефективність управлінської діяльності [27, с. 42].

Однією з ключових причин розвитку та впровадження контролінгу є необхідність системної інтеграції різноманітних аспектів управління бізнес-процесами в організаційну систему. Контролінг надає методологічну та інструментальну підтримку основним функціям менеджменту, таким як планування, контроль, облік та аналіз, дозволяючи здійснювати постійний моніторинг досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей.

Стратегічний контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні тривалого існування підприємства та в направленні його діяльності до визначеної стратегічної мети. Це включає моніторинг та аналіз шляхів досягнення довгострокових цілей, а також адаптацію стратегії у відповідь на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Оперативний контролінг, з іншого

боку, зосереджений на керуванні поточними цілями організації та на прийнятті рішень, які сприяють оптимальному балансу між витратами і прибутком [9; 11; 15].

Функції контролінгу різноманітні та динамічні, вони розвиваються залежно від потреб бізнесу та впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Основні функції контролінгу включають, але не обмежуються, наступними:

Методична (концептуальна) функція: Ця функція контролінгу зосереджена на виявленні, моніторингу, аналізі та виборі найкращих методів управлінського обліку, планування та управлінського аналізу. Вона також включає методи організаційної структуризації підприємства, що допомагає досягнути цільових показників. Ці дії мають на меті вдосконалення процесів управління та забезпечення їх відповідності до стратегічних і оперативних цілей організації.

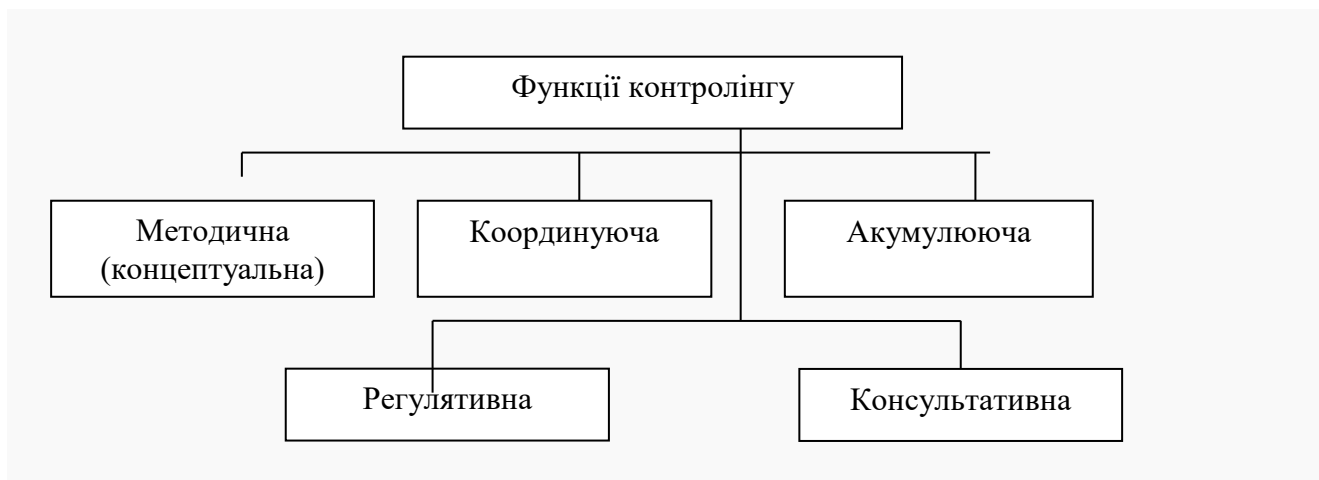


Рисунок 1.1 – Функції контролінгу [33]

Координуюча (комунікаційна) функція включає узгодження стратегічного і оперативного планування, забезпечуючи зв'язок між цілями, планами та бюджетами різних підрозділів та рівнів ієрархії. Ця функція також включає врегулювання бюджетів відповідно до цілей, заявлених керівництвом, і перевірку єдності цілей з місією організації.

Акумуляюча функція відповідає за ідентифікацію інформаційних потреб в ієрархії підприємства, а також за селекцію, обробку і постачання релевантної інформації з різних інформаційних джерел.

Регулятивна (навігаційна) функція охоплює проведення порівняльного аналізу за ключовими показниками діяльності, виявлення та комунікацію керівництву істотних відхилень та аналіз причин цих відхилень.

Консультаційна функція полягає у реалізації методів управлінського аналізу на практиці, забезпечуючи підготовку та обґрунтування управлінських рішень [38, с. 19].

Ці функції демонструють, що контролінг не тільки допомагає у веденні обліку та контролі, але й відіграє важливу роль у стратегічному плануванні та управлінні змінами, що є критичним для адаптації компанії до постійно змінюваних умов ринку.

Основні причини зростаючої потреби в контролінгу включають:

Адаптація до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, як наприклад зміни, спричинені пандемією COVID-19, які вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на кризові ситуації.

Зростання нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від компаній вдосконалення систем управління змінами.

Ризик виникнення кризових ситуацій через економічні, технологічні та інші фактори, що акцентує увагу на стратегічному управлінні та аналізі майбутнього.

Необхідність координації під час розширення компанії та ускладнення її управлінської структури, що забезпечує підвищення гнучкості та швидкості реакції на зміни.

Зменшення кількості релевантної інформації на тлі зростаючої кількості даних (Big Data), що вимагає вдосконалення інформаційних систем [6].

Контролінг втілює інтегровану систему, яка охоплює облік, планування, контроль, аналіз, моніторинг і інформаційне забезпечення. Кожен з цих компонентів вносить вклад у формування чотирьох ключових підсистем, що структурують загальну систему контролінгу.

Перша підсистема орієнтована на процеси контролінгу і включає комунікації, розробку та реалізацію управлінських рішень та інформаційне

забезпечення. Важливість цієї підсистеми полягає у врахуванні обмежень, накладених керівництвом і контролерами на обробку інформації, кваліфікацію розробників та використання операційних систем.

Друга підсистема включає структуру системи контролінгу, що враховує функціональну і організаційну структури, схему організаційних відносин та професіоналізм персоналу. Ця підсистема підкреслює важливість чіткого визначення ролей та відповідальності усередині організації.

Третя підсистема — методологія системи контролінгу — описує систему методів, прийомів, теоретичних узагальнень і принципів пізнання. Ця підсистема покликана забезпечити системне та комплексне вивчення фінансово-господарської діяльності організації з метою її об'єктивної оцінки, виявлення та мобілізації резервів для підвищення ефективності.

Четверта підсистема техніки системи контролінгу включає комп'ютерну та організаційну техніку, мережі зв'язку, внутрішні та зовнішні, та систему документообігу. Вона важлива для координації управлінської системи в цілому та скорочення часу, необхідного для прийняття управлінських рішень.

Загальне визначення контролінгу в науці про менеджмент і управління можна сформулювати як процес, що забезпечує відповідність вжитих дій запланованим. Він також дозволяє управлінському персоналу підприємства перевірити ефективність виконання всіх функцій управління і при необхідності вжити коригувальних заходів [7, с. 14].

В свою чергу контролінг стратегічного управління можна визначити у ширшому розумінні як процес, який стосується основних етапів, незалежно від їхнього характеру. Але цей процес діє як базова ланка в даній предметній галузі та розділі, а також у ключових сферах ефективності, ключових завданнях, критичних точках. У вужчому розумінні контролінг стратегічного управління це процес, який відповідає трьом аспектам: стратегічний контроль припущень; стратегічний контроль реалізації; стратегічний нагляд.

Контролінг стратегічного управління – це спеціальна система управління підприємством, яка базується на використанні методів та інструментів

ідентифікації ризиків, припущень, контролю реалізації та нагляду, які спрямовані на функціональну підтримку стратегічного управління підприємства у довгостроковій перспективі.

## **1.2. Концептуальні засади впровадження та виконання митної політики держави**

При аналізі державної митної політики України, її необхідно розглядати як інтегральну частину системи державного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), а не просто як теоретичну концепцію. Ця політика включає в себе визначення стратегічних напрямків, механізмів та методів проведення митної справи, які реалізуються відповідними уповноваженими органами.

Державна митна політика є критичним чинником у економічному розвитку України, але її ефективність залежить від якості державного управління цими процесами. Ефективне управління сприяє створенню належних умов для розвитку відтворювальних процесів у країні, посиленню економічної безпеки, а також забезпеченню гідного місця України в міжнародному поділі праці і зміцненню структури зовнішньої торгівлі.

Ключовим аспектом митної політики є контроль за фактичним ввезенням та вивезенням товарів через митний кордон України, що відбувається через комерційні угоди та передачу товарів міжнародним партнерам [9, с. 86].

Довгострокова мета державної політики полягає у створенні умов для підвищення глобальної конкурентоспроможності національної економіки та зайняття провідних позицій України у світовій економіці.

Імплементация митної політики в умовах інтеграційних змін стає ключовим аспектом у розвитку економічних зв'язків та включає заходи та стратегії, що фокусуються на вдосконаленні митного регулювання та підтримці міжнародної торгівлі. Цей процес передбачає адаптацію взаємодій між державними структурами та учасниками зовнішньоекономічної діяльності до нових вимог, що впливають з інтеграційних процесів.

У період воєнного стану, Україна зазнала значних економічних викликів і перешкод, серед яких критичною є потреба у відновленні економіки та розвитку міжнародної торгівлі, а також забезпеченні ефективного митного контролю. Важливість митної політики в цьому контексті є непересічною, адже вона сприяє національній безпеці та боротьбі з контрабандою, будучи важливим засобом регуляції. У воєнних умовах, коли зовнішньоекономічна діяльність значно ускладнена і митна інфраструктура постраждала, митна політика потребує вдосконалення та інтегрованого підходу, щоб відповідати викликам часу та сприяти економічному відновленню.

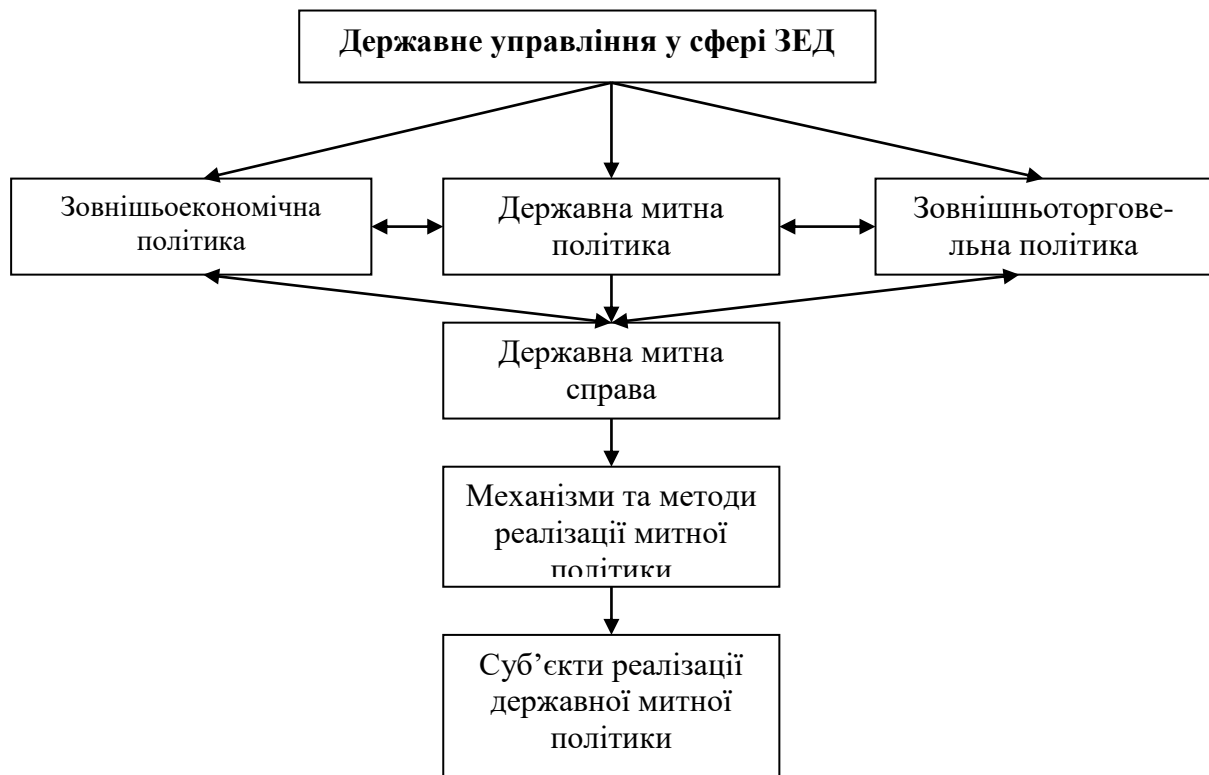


Рисунок 1.2 - Роль державної митної політики в системі державного управління ЗЕД [51]

Виконання митної політики України під час військових конфліктів вимагає від митних органів особливого підходу та підвищеної уваги. Основні завдання митної політики в таких умовах охоплюють контроль за перетином товарів через державний кордон, протидію експорту товарів, які можуть мати

військове застосування, та забезпечення загальної безпеки на митних кордонах [51, с. 24].

Розвиток митної політики стає ключовим аспектом економічного відновлення країни під час війни. Україна, перебуваючи в стані воєнного конфлікту, стикається з численними викликами у реалізації митної політики, але активно працює над подоланням цих складнощів, що сприяє її успіху в цій сфері. Основним викликом є забезпечення митної безпеки, де Україна вживає заходів шляхом імплементації сучасних контрольних технологій та перевірки вантажів, включаючи систему "Ризик-менеджмент", яка ефективно виявляє та запобігає нелегальним ввезенням товарів, що загрожують національній безпеці.

Ще одним серйозним викликом є зростання обсягів транзиту через кордон, зокрема збільшення імпорту та експорту товарів, важливих для задоволення потреб цивільного населення та військових. Для вирішення проблеми ефективності митного контролю при збільшенні вантажопотоків в Україні впроваджуються новітні методи та технології митного огляду, які забезпечують швидке та точне перевірення великих обсягів товарів (рис. 1.3).

Третій значний виклик у реалізації митної політики України під час військових дій стосується забезпечення ефективного контролю на територіях, які не перебувають під контролем держави. Особливо актуальним є контроль переміщень вантажів на тимчасово окупованих територіях, де можуть діяти нелегальні митні пункти. Для вирішення цього завдання Україна застосовує різноманітні методи, зокрема взаємодію з міжнародними організаціями та залучення міжнародних партнерів для спільної боротьби з контрабандою. Адаптація митних процедур під час воєнних умов може проявлятися у різних формах, залежно від специфічних обставин та потреб у військовій мобілізації.

Розвиток митної політики є критично важливим для економічного відновлення України в умовах війни. Враховуючи виклики та перешкоди, що постають перед митною безпекою та ефективним контролем переміщення вантажів, Україна активно впроваджує нові технології та методики митного

контролю. Важливим аспектом є також співпраця з міжнародними партнерами, яка сприяє успішній імплементації митної політики в умовах війни.

Крім того, в Україні, як і в багатьох інших країнах, концепція контролінгу як інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управлінської діяльності потребує подальшої розробки.

Спільний транзит	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скасування обов'язку оформлення транзиту товарів в кожній країні учасниці конвенцій</li> </ul>
Спрощення процедури ввезення гуманітарної допомоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не має вимоги для волонтерів завчасно отримувати визнання товару гуманітарною допомогою, лише в деклараціях вказувати вид такої допомоги. Полегшення ввезення військової продукції. Повністю скасований експортний контроль для ввезення касок та бронежилетів як гуманітарної</li> </ul>
Транспортний безвіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тимчасово скасовані вимоги наявності міжнародні вимоги наявності посвідчення водія йй дозволу на вантажоперевезення вв країни ЄС.</li> </ul>
Зміна процедури декларування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Схожі товари по характеристиці дозволяється об'єднувати одним кодом, якщо йому відповідає максимальна ставка мита в товарній позиції</li> </ul>
Тарифне спрощення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тимчасова зупинено дію: ввізних мит на певну групу товарів, застосування тарифного квотування товарів українського виготовлення, вхідних цін на фрукти й овочі українського походження, антидемпінгові інструменти</li> </ul>

Рисунок 1.3 - Напрями трансформації митної політики під час воєнного стану [51]

Наразі можна виділити кілька перешкод для повного впровадження контролінгу, включаючи недостатнє розуміння його концепції, відсутність досвідчених кадрів у цій області та недостатню участь керівництва організацій у створенні системи контролінгу.

### **1.3. Структуризація механізму митного контролінгу в системі впровадження та виконання митної політики держави**

Дослідження митного контролінгу як елемента системи управління фінансовими потоками вимагає зосередження уваги на взаємодії стратегічного планування та обліку, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень у сфері митного регулювання. Митний контролінг розглядається не лише в рамках фінансового сектору, а й у контексті суміжних секторів економіки, які взаємодіють із митними органами через фінансові потоки. Особливо це стосується фінансових установ, що обслуговують операції зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) і надають такі послуги як банківські гарантії, індосаменти, акредитиви та авалі (рис. 1.4).

Стратегічний контролінг має за мету забезпечення стабільності та розвитку потенційної бази для сплати митних платежів. Це досягається через глибокий аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, що впливають на ЗЕД, а також через оцінку ступеня залученості фінансових установ до цих процесів. На цьому етапі ключове значення мають прогнозування, стратегічне планування та розробка систем ризик-менеджменту. Така система спрямована не тільки на запобігання митним порушенням, але й на попередження залучення фінансових інституцій до схем оптимізації митних платежів та інших податкових зобов'язань, які нараховуються при переміщенні товарів через митний кордон країни.

Цей підхід підкреслює важливість комплексного використання фінансових і стратегічних інструментів для забезпечення високої ефективності митної політики, що є вирішальним для стабільного економічного розвитку країни.

Митний контролінг у сфері фінансових послуг має вирішальне значення для управління фінансовими потоками, особливо в умовах глобалізації фінансових ринків та зростання тіньової економіки. Це вимагає від митних

служб не тільки застосування традиційних методів фінансового контролінгу, таких як бенчмаркінг, портфельний аналіз чи SWOT-аналіз, але й розробку спеціалізованих облікових систем та систем моніторингу, що забезпечують ефективне управління митними платежами [11, с. 56].

Оперативний контролінг зосереджений на управлінні досягненням поточних цілей та оптимізації процесів інформаційного обміну між фінансовими установами та митними органами. Це допомагає підвищити ефективність реагування на зміни в умовах зовнішньої та внутрішньої торгівлі, максимізуючи співвідношення прибутку до витрат та зменшуючи втрати бюджетних надходжень від митних платежів, які часто втрачаються через ухилення від сплати податків через ЗЕД-операції.



Рисунок 1.4 - Структурно-логічна схема видів митного контролінгу у сфері фінансових послуг [37]

Стратегічний контролінг забезпечує довгострокову перспективу управління фінансовими потоками, заснований на аналізі зовнішніх і внутрішніх умов, що впливають на митну діяльність. Важливим є розробка системи ризик-менеджменту, орієнтованої на профілактику митних порушень і оптимізацію митних платежів, а також на попередження залучення фінансових установ до схем ухилення від сплати податків.

Враховуючи сучасні виклики, митний контролінг не тільки відповідає на потреби антикризового управління, але й є невід'ємною частиною систематичного управління фінансовими потоками у стресових умовах. Ці виклики обумовлені кількома основними стрес-факторами, які включають глобалізацію фінансових ринків, зростання масштабів тіньової економіки та використання ЗЕД-операцій у схемах ухилення від сплати податків, що вимагає більш деталізованого та цілеспрямованого підходу до контролінгу.

Підхід до митного контролінгу у сфері фінансових послуг підкреслює його ключову роль як одну з основних складових у системі управління митними органами. Він виступає як основа для організації взаємодії між фінансовими установами та митними органами, забезпечуючи не тільки ефективне консультування, але й фокусування на прийнятті оптимальних управлінських рішень. Ці дії сприяють досягненню збалансування інтересів держави та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Задача митного контролінгу полягає у забезпеченні збалансування інтересів між усіма зацікавленими сторонами: митними органами, суб'єктами ЗЕД та фінансовими установами, що обслуговують ці процеси. Ця робота включає ряд функцій, які сприяють оптимізації ресурсів і покращенню управління:

Координація управлінської діяльності включає в себе забезпечення ефективного взаємодії між митними органами, суб'єктами ЗЕД та фінансовими

установами. Це допомагає скорочувати витрати часу та ресурсів, одночасно підвищуючи продуктивність і забезпечуючи своєчасне досягнення цілей.

Створення та забезпечення ефективного функціонування інформаційних систем дозволяє зібрати, обробити та аналізувати великі обсяги даних, що необхідні для прийняття управлінських рішень. Наприклад, системи, такі як «KLR Zoll» та «Plus Zoll» у Німеччині, є прикладами успішних інформаційних систем, які підтримують митний контролінг [9, с. 87].

Інформаційна та консультативна підтримка включає надання актуальної інформації, необхідної для підготовки управлінських рішень. Це може включати аналіз ринкових тенденцій, ризиків, а також рекомендації щодо оптимізації податкових та митних процедур.

Раціоналізація управлінського процесу зорієнтована на зниження складності управління фінансовими потоками у сфері ЗЕД. Вона включає створення методологічної бази для прийняття управлінських рішень, що сприяє нормативно-правовому забезпеченню і виконанню митного контролінгу.

Ці функції є фундаментальними для забезпечення стійкості та ефективності митних операцій, сприяють зниженню ризиків ухилення від сплати податків та зміцненню економічної безпеки держави [33, с. 18].

Митний контролінг охоплює широкий спектр діяльностей, спрямованих на забезпечення ефективності і прозорості митних операцій, оптимізацію митних процедур та підвищення рівня дотримання митного законодавства. Ці діяльності можуть бути класифіковані за кількома ключовими напрямками:

Спрощення митних процедур: митний контролінг спрямований на поліпшення і спрощення процесу ввезення та вивезення товарів, що включає налагодження ефективних комунікативних зв'язків між митними органами та учасниками ЗЕД. Це також включає контроль за правильністю визначення митної вартості товарів і нарахування митних платежів.

Фінансовий контроль: здійснення контролю за своєчасністю надходження відстрочених і розстрочених платежів через аналіз первинної інформації та звітності.

Законодавчий контроль: включає контроль за застосуванням митного законодавства, особливо в контексті охорони прав інтелектуальної власності та заходів нетарифного регулювання.

Ризик-менеджмент: оцінка та управління ризиками на основі міжнародних стандартів та імплементація цих стандартів у вітчизняну практику. Це включає ідентифікацію потенційних ризиків для митних процедур та розробку стратегій їх мінімізації.

Страховання і фінансові гарантії: здійснення контролю за умовами надання фінансових гарантій, страхування відповідальності митних брокерів, а також страхування ризику втрати вантажів.

Фінансові операції: організація фінансових операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, та контроль за переміщенням валютних цінностей за кордон.

Кожен з цих напрямів вимагає від митних органів застосування комплексного підходу, що включає як традиційні методи фінансового контролю, так і інноваційні інструменти для адаптації до змінних умов глобальної економіки та міжнародної торгівлі [37, с. 385].

Система митного контролінгу у сфері фінансових послуг розгортається на кількох рівнях, включаючи державний та відомчий масштаби, що дозволяє адаптувати контроль до специфіки кожного суб'єкта митної діяльності (Додаток В). Контролінг також відрізняється залежно від використовуваної технології: зовнішній контролінг регулюється нормами Митного кодексу України та міжнародними стандартами, тоді як внутрішній — стандартами та інструкціями митного законодавства [37, с. 386].

Митний контролінг не обмежується простим наглядом за митними процедурами; він залучає фінансові установи, які відіграють значущу роль в обслуговуванні зовнішньоекономічної діяльності, надаючи специфічні фінансові послуги, такі як індосамент, аваль, імпорتنі та експортні депозити, банківські гарантії. Це допомагає активізувати зовнішньоекономічну діяльність та сприяти інтенсифікації міжнародних фінансових потоків. Крім того,

фінансові установи беруть участь у критичних митних операціях, таких як імпортерський лізинг, страхування відповідальності митних брокерів, переміщення валютних цінностей через митний кордон. Їх роль у цих процесах набагато ширша та глибша, ніж може здатися на перший погляд, оскільки вони сприяють не тільки безпосереднім транзакціям, а й забезпечують потужну підтримку в загальній системі управління фінансовими потоками в контексті митного регулювання.

Процес організації митного контролінгу у сфері фінансових послуг можна представити як послідовність кроків, кожен з яких важливий для забезпечення ефективності управління митними платежами і реалізації політики прозорості.

Початковий етап полягає у стандартизації процесів планування, контролю, обліку, аналізу та звітності відповідно до чинного митного законодавства. Це допомагає полегшити автоматизацію управління митними платежами. Важливою складовою є створення ефективного обміну інформацією між митними органами і фінансовими установами, яке може бути забезпечено через спільні інформаційні бази або налагоджені комунікаційні канали.

Другий крок включає проведення якісного митного аудиту на основі розроблених методичних рекомендацій. Митний аудит охоплює перевірку «пропускних» митних процедур і детальну документальну перевірку після митного оформлення товарів та транспортних засобів, що важливо для мінімізації ризиків і зловживань [9, с. 171].

Третій крок передбачає аналіз та узагальнення виявлених недоліків у роботі митних органів та прогалів у митному законодавстві. Особливу увагу слід звернути на превентивні заходи щодо участі фінансових установ у схемах ухилення від сплати митних платежів. Такий аудит допомагає ідентифікувати і виправити слабкі місця в системі.

Четвертий етап включає формулювання пропозицій щодо удосконалення митного законодавства, спрямованих на підвищення якості сервісу та

адміністрування. Також згідно з Міжнародною групою контролінгу, важливо забезпечити прозорість у стратегіях та процесах реалізації митного контролю, а також у фінансових результатах діяльності [36].

Кінцева мета митного контролінгу у сфері фінансових послуг полягає у забезпеченні ефективного управління фінансовими потоками, заснованому на оптимальних рішеннях у сфері ЗЕД.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ У ВПРОВАДЖЕННІ ТА ВИКОНАННІ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ

#### 2.1. Моніторинг результативності контрольних заходів у контексті бюджетної (фіскальної) та валютної складових механізму митного контролінгу

Митний контроль є ключовим елементом системи митного контролінгу, що відіграє вирішальну роль у виконанні завдань, покладених на митниці Державної митної служби України. Основними завданнями митного контролю є боротьба з контрабандою, забезпечення дотримання митних правил, наповнення доходної частини державного бюджету та державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Розглянемо динаміку виконання планових показників митних надходжень до Держбюджету України (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Виконання планових показників митних надходжень до Держбюджету України, млрд. грн. [35]

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Надходження, план	343,66	395,4	382,763	455	528,3	459.7
Надходження, факт	338,85	372,5	358,617	485	300,8	487.0
Виконання плану, %	98,6	94,2	93,7	106,6	56,9	94.4
Недонадходження	4,81	22,9	24,146		227,5	27.3
Надходження понад план				30		

Обсяг митних надходжень у 2018 р.- 338,85 млрд грн, що на 35 млрд грн більше (+11,5%), ніж позаторік, але на 4,81 млрд грн менше (-1,4%), ніж планувалося.

Держмитслужбою у 2019 році навіть за умови зменшення плану надходження митних платежів на 20,1 млрд грн, завдання виконано лише на

94,2% (надійшло 372,5 млрд грн.). Недонадходження митних платежів становили 22,8 млрд грн.

Індикативний показник доходів Держбюджету 2020 р., доведений Міністерством фінансів України становив 382,763 млрд. грн. Фактично перераховано 358,617 млрд. грн., виконання індикативного показника становить 93,7%, недонадходження - 24,146 млрд. грн.

У 2021 р. забезпечено перерахування митних та інших платежів на суму 485 млрд. грн., що становить 106,6% від планового показника (455 млрд. грн.), понад індикатив надійшло 30 млрд. грн.

Департамент контролю та адміністрування митних платежів здійснює систематичний нагляд за діяльністю територіальних органів митної служби, зокрема щодо своєчасності, достовірності та повноти нарахування та сплати митних платежів. В умовах, які склалися в 2022 році внаслідок збройного конфлікту, український бізнес продемонстрував стійкість, завдяки чому Державна митна служба змогла забезпечити виконання індикативного показника надходжень до державного бюджету на 56,9%, перерахувавши 300,8 млрд грн з запланованих 528,3 млрд грн.

Протягом 2023 року вдалося збільшити ефективність митного контролю, що дозволило забезпечити перерахування до державного бюджету України митних та інших платежів у сумі 459,7 млрд грн, що склало 94,4% від планового показника (487,0 млрд грн.). Таке збільшення надходжень митних платежів на 52,8% порівняно з попереднім роком є значним досягненням у контексті забезпечення фінансової стабільності держави та підтримки національної економіки у викликах часів.

Як видно з табл. 2.1, тільки у 2021 р. Державна митна служба України змогла перевищити індикативні показники, а в решту років планових показників досягти не вдавалось, що не свідчить як про ефективність митного контролю, так і про якість прогнозів майбутніх митних надходжень.

У 2023 році кілька ключових факторів суттєво вплинули на стан надходжень митних платежів в Україні. Перший фактор — це повномасштабна

війна, розпочата росією проти України, що призвело до введення воєнного стану. Військові дії значно скоротили обсяги виробництва, змусили змінити логістичні маршрути, викликали блокування морських торговельних портів та закриття повітряного простору. Це також спонукало до тимчасового призупинення діяльності деяких митниць.

Другий фактор — зміни в податковому законодавстві. У першому півріччі 2023 року було застосовано 7% ставку ПДВ та знижені ставки акцизного податку на імпорт пального. В результаті зменшення ставки ПДВ з 20% до 7% не надійшло до бюджету 24 018,4 млн грн, а через запровадження знижених ставок акцизного податку — 10 042,5 млн гривень.

Третій фактор, що вплинув на надходження митних платежів, — блокування польськими перевізниками руху вантажного транспорту в пунктах пропуску на польсько-українському кордоні у листопаді та грудні. Внаслідок цього до державного бюджету не надійшло понад 9,87 млрд грн у листопаді та приблизно 10,85 млрд грн у грудні 2023 року.

Четвертий фактор — прийняття законодавчих змін, що стосуються пільгового оподаткування товарів, ввезених у Україну під час воєнного стану. У 2023 році загальна сума звільнень від сплати митних платежів при імпорті товарів склала 173,8 млрд грн, що на 5,6 млрд грн менше порівняно з 2022 роком. Значна частина пільг, а саме 34,5% або 60 млрд грн, була надана на товари оборонного призначення під час воєнного стану. Інша велика частина, 48,7 млрд грн або 28% від загальної суми, припала на імпорт підакцизних товарів, ввезених як сировина для виробництва тютюнових та алкогольних виробів. Тарифні пільги, що застосовуються до товарів, що походять з країн, з якими Україна уклала відповідні міжнародні договори (країни СНД, держави ЄАВТ, країни ЄС, Канада, Держава Ізраїль, Сполучене Королівство Великої Британії та Північна Ірландія).

Протягом 2023 року на постійній основі здійснювався моніторинг та контроль за роботою митниць у частині виконання індикативних показників доходів Державного бюджету України по митних платежах, доведених

Міністерством фінансів України. Відповідно до функцій Департаментом здійснюється облік і адміністрування митних та інших платежів, контроль за справлянням яких покладено на Держмитслужбу, щоденна підготовка інформації щодо стану розрахунків з бюджетом, інформації щодо очікуваних та прогнозних надходжень, здійснення розрахунку індикативних показників доходів державного бюджету, підготовка наказів про індикативні показники доходів на відповідний період та направлення до територіальних органів Держмитслужби.

Крім того, забезпечується функціонування депозитного рахунку Держмитслужби для зарахування авансових платежів (передоплати), що вносяться підприємствами до/або під час митного оформлення (формування реєстрів на перерахування митних платежів до держбюджету та реєстрів на повернення коштів авансових платежів; формування актів-звірок з платниками; розгляд звернень щодо зарахування авансових платежів; звірка з платниками щодо залишків коштів; звірка з казначейством тощо).

Протягом 2023 року продовжувалася робота в частині опрацювання питань щодо запровадження та функціонування депозитного рахунку Держмитслужби для зарахування авансових платежів (передоплати), що вносяться громадянами до/або під час митного оформлення із застосуванням відповідних програмноінформаційних комплексів, а саме – АСМО «Інспектор».

За результатами проведеної роботи була підготовлена заявка щодо автоматизації процесу зарахування зазначених платежів, що вносяться громадянами до/або під час митного оформлення, та з метою створення та впровадження такого програмного продукту Держмитслужбою видано наказ від 27.12.2023 № 995 «Про утворення робочої групи з управління ІТ-проектом «Єдиний рахунок»».

Митні органи забезпечують контроль правильності визначення митної вартості товарів шляхом перевірки заявленої величини декларантом. Декларування може бути перевірено безпосередньо при митному оформленні або після його закінчення, під час митного постаудиту. В результаті

контрольних процедур митний орган може підтвердити заявлену митну вартість або коригувати її за окремою документальною формою. Незважаючи на труднощі з механізмом контролю митної вартості, тенденції показують зростаюче значення контрольної складової в механізмі митно-тарифного регулювання. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Надходження від здійснення контролю митної вартості товару у 2018-2022 р.р. [34]

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Надходження від здійснення контролю митної вартості товарів, (млрд. грн.)	4,65	7,96	6,92	9,75	6,3	9,3
Величина надходжень від здійснення контролю митної вартості товарів в загальному обсязі митних платежів, (%)	1,26	2,13	1,91	1,96	1,96	2,02

У 2023 році митні органи України активізували контроль за правильністю визначення митної вартості товарів, що значно підвищило базу оподаткування на 49,3 млрд грн. Це зусилля дозволило залучити до Державного бюджету України додаткові 9,3 млрд грн, що на 46% перевищує показники 2022 року, коли додаткові надходження склали 6,3 млрд грн. Особливо вражаючі результати було досягнуто у контролі за повнотою бази оподаткування імпортованих з США легкових автомобілів (код товарної позиції 8703 за УКТЗЕД). Завдяки включенню витрат на перевезення та страхування автомобілів у вартість, що ввозиться на митну територію України, додаткові надходження зросли з 519,78 млн грн у 2022 році до 635,1 млн грн у 2023 році.

Тенденція до зростання ефективності контролю митної вартості спостерігається вже протягом останніх десятиліть і є важливою частиною митно-тарифного регулювання, формуючи базу для нарахування всіх податків, що стягуються при зовнішній торгівлі. Проте, попри позитивні результати, існує критика щодо недостатньої ефективності сучасного методологічного підходу до контролю митної вартості. Це вказує на необхідність перегляду та

переформатування контрольного механізму митно-тарифного регулювання, з орієнтацією на новітні науково-технічні та інформаційні платформи, з метою забезпечення більшої точності та прозорості у визначенні митної вартості.

## 2.2. Ідентифікація та оцінка загроз впровадження та виконання митної політики в сфері митного контролінгу

Чітке уявлення про всю множину ризиків, притаманних митній службі, та їх співвідношення є важливою умовою вчасного реагування на них та здійснення митної справи (Додатки Д, Е, Ж, З).

Відповідно до наукових праць [50; 54] проведено аналіз, систематизацію та класифікацію факторів і джерел ризику в діяльності митної служби (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Узагальнення національного та європейського законодавства та досліджень авторів за тематикою митних ризиків [50]

	Фактори	Джерела	Зони	Рівні	Критерії	Особливості
Митний кодекс України [1]	+		+		+	
Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур [20]			+		+	+
Laying down the Union Customs Code [36]	+	+				
Порядок здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю [2]						
Бережнюк І. [28]	+	+		+		
Янушкевич Д., Іванов Л. [33],				+	+	+
Борисенко О., Васильєва О., Катерна О., Масюк І., Панахі О. [34]	+		+	+	+	+

У процесі виконання положень Глави 5 "Митні питання та сприяння торгівлі" Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами [34], Україна активно працює над впровадженням міжнародних стандартів у

національне митне законодавство. Зокрема, обов'язки, передбачені статтею 76 цієї Угоди, зобов'язують митні органи застосовувати сучасні митні методи, включно з оцінкою ризиків, пост-аудитним контролем та аудитом компаній для спрощення процедур ввезення та випуску товарів.

Митний ризик визначається як поєднання ймовірності порушення митного законодавства та потенційних негативних наслідків такого порушення. Відповідно до законодавства України та ЄС, це включає ризики недотримання митних норм, потребу в отриманні необхідних ліцензій, вартість постачання, дотримання правил походження товару, застосування торговельних обмежень та дотримання правил безпеки.

З 2005 року в Україні діє система управління ризиками, яка була інтегрована в роботу митних органів. З 2006 року в автоматизованій системі митного оформлення було введено модуль для аналізу та управління ризиками, що дозволяє проводити автоматизований аналіз ризиків в реальному часі під час оформлення митних декларацій. Модулі цієї системи були також запроваджені в наземних пунктах пропуску через державний кордон в період 2012-2013 років.

Фундаментальні принципи системи управління ризиками, які диктують форми та обсяги митного контролю, були закріплені в Митному кодексі України з 2012 року. Це забезпечує більшу відповідність українського митного законодавства міжнародним нормам та сприяє більш ефективному регулюванню зовнішньоекономічної діяльності.

Система управління ризиками в Україні розроблялася та вдосконалювалася з урахуванням міжнародних стандартів та найкращого глобального досвіду. Важливі нормативні документи, які керують процесом, включають Митний кодекс України, який узгоджується з міжнародними регламентами, такими як Загальний додаток до Міжнародної конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур, а також стаття 7 Угоди про спрощення процедур торгівлі СОТ і положення Митного кодексу Союзу, затверджені Регламентом (ЄС) № 952/2013.

Рамкові стандарти забезпечення безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі Всесвітньої митної організації та Компендіум з управління ризиками цієї ж організації надають основу для розробки та реалізації ефективних методів аналізу ризиків. У 2015 році Україна внесла значні удосконалення до процесів оцінки та управління ризиками, що було зафіксовано у змінах до частини другої статті 363 Митного кодексу України. Зокрема, ці зміни передбачають застосування таргетингу — методу, який вважається ключовим у багатьох країнах, включаючи членів ЄС, США, Канаду, для визначення та управління фіскальними ризиками та ризиками безпеки.

В кінці 2017 року уряд України визначив чіткий стратегічний план розвитку системи управління ризиками в митній сфері, що стало важливим кроком для подальшого посилення ефективності митного контролю. Прийняття та реалізація цього стратегічного плану сприяла загальному розвитку митної справи, забезпечуючи більшу прозорість та передбачуваність митних операцій, що важливо для забезпечення безпеки та сприяння легітимній торгівлі.

З 2018 по 2022 рік здобутки в галузі митної справи значно сприяли спрощенню процедур міжнародної торгівлі та ефективності роботи митних органів України. Цей період поклав основу для подальшого розвитку та зміцнення митної системи, а також для виконання ключових завдань у сфері управління ризиками. Особлива увага приділялася оперативному реагуванню на нові виклики, що з'являються в умовах глобалізації та змін у міжнародних торговельних потоках.

Протягом 2023 року Департамент митних ризиків Державної митної служби активно взаємодівав із міжнародними партнерами для впровадження найкращих світових практик у сфері управління ризиками. Представники департаменту брали участь у різноманітних міжнародних заходах, зокрема в рамках таких програм як EXBS, EU4PFM від Європейського Союзу, спрямованої на підтримку державного управління фінансами в Україні, а також програми EU4IBM Resilience, що має на меті зміцнення інтегрованого управління кордонами.

Одним з ключових аспектів митної діяльності є контроль за правильністю декларування країни походження товарів, що не тільки допомагає забезпечити дотримання міжнародних торговельних угод, але й має значний фіскальний вплив через забезпечення додаткових надходжень до бюджету. Неврахування цього аспекту може призвести до значних фіскальних втрат, тому митні органи приділяють особливу увагу точності цих даних у митних деклараціях (рис. 2.1).

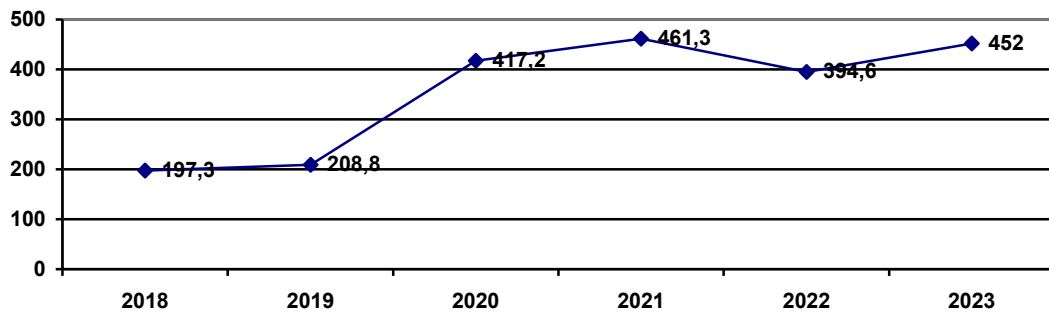


Рисунок 2.1 - Динаміка митних надходжень від контролю за правильністю декларування країни походження товару за 2013-2018 рр., млн. грн. [54]

У період з 2018 по 2022 роки Україна досягла значного прогресу в області митної справи, зокрема у спрощенні процедур міжнародної торгівлі та оптимізації діяльності митних органів. Ці здобутки створили міцну основу для подальшого розвитку митної системи та реалізації стратегічних завдань, особливо у сфері управління ризиками та адаптації до нових викликів.

У 2023 році, завдяки активній діяльності Департаменту митних ризиків ДМС України і їх участі у міжнародних програмах, вдалося імплементувати передові методи управління ризиками, що сприяло значному зростанню державних доходів. Зокрема, покращення контролю за вірністю декларування країни походження товарів дозволило збільшити надходження до бюджету до 452 млн грн у 2023 році, що на 59 млн грн або 25% більше ніж у попередньому році.

Однією із важливих ініціатив, що спрощує митне оформлення, є впровадження інституту уповноважених експортерів. Цей механізм, забезпечений завдяки угодам про вільну торгівлю з Європейським Союзом,

Європейською асоціацією вільної торгівлі, Грузією, Ізраїлем, та Великою Британією, дозволяє експортерам самостійно декларувати преференційне походження товарів, минаючи процедури оформлення сертифікатів EUR.1 чи EUR-MED. Ця ініціатива не лише спрощує митне оформлення, а й підвищує конкурентоспроможність українських товарів на міжнародних ринках.

До 1 січня 2024 року в Україні було зареєстровано 331 уповноваженого експортера, що підтверджує успішність цієї ініціативи та її важливість для ефективного митного адміністрування.

### **2.3. Особливості митного контролінгу в умовах воєнного стану**

У рамках Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур, відомої як Кіотська конвенція [36], введено поняття «контроль на основі методів аудиту», яке описує комплекс заходів, спрямованих на переконання у точності декларацій на товари через перевірку комерційних та облікових документів осіб, що здійснюють декларацію. Цей метод включає перевірку книг обліку, документації та комерційної інформації після завершення митного оформлення, відомий також як «митний пост-аудит».

Державна митна служба України визначила розвиток системи митного аудиту як пріоритетний напрямок реформ. Ця система будується на принципах системності та плановості, з акцентом на посилення контролю та аналітичної складової діяльності. Вона спрямована на забезпечення повноти проведення контрольних-перевірочних заходів.

На тлі воєнного стану, запровадженого в Україні, документальні перевірки, які стосуються дотримання митних вимог, зокрема своєчасності, достовірності та повноти нарахування та сплати митних платежів, тимчасово припинені до моменту скасування чи припинення воєнного стану, починаючи з квітня поточного року. Також, в цей період зупинено перебіг строків давності, визначених податковим законодавством, що означає відстрочку притягнення до відповідальності за порушення податкового законодавства.

Однак, попри тимчасове припинення документальних перевірок, посадові особи підрозділів митного аудиту продовжують проводити аналіз митних оформлень, виявляючи ознаки порушень митного законодавства на основі документів та відомостей, поданих під час митного оформлення товарів. Цей аналіз є ключовим для виявлення та реагування на потенційні порушення у складних умовах воєнного стану.

Державна митна служба України ініціювала пілотний проєкт пост-митного контролю, який став важливим кроком у підвищенні ефективності митного адміністрування [34]. Пост-митний контроль — це процедура, що дозволяє перевіряти інформацію, вказану в митній декларації, та додаткові документи, що були представлені під час митного оформлення. Цей контроль включає ряд ключових напрямів:

- перевірка правильності визначення бази оподаткування.
- контроль за класифікацією товарів за УКТЗЕД.
- верифікація країни походження товарів.
- перевірка надання пільг при оподаткуванні, а також повноти та своєчасності сплати митних платежів.
- контроль за достовірністю декларування вагових, кількісних, якісних показників і технічних характеристик товарів, які впливають на оподаткування.
- перевірка дотримання встановлених митних режимів.
- контроль за виконанням суб'єктами зед норм і правил нетарифного регулювання.

Держмитслужба зазначає, що пост-митний контроль не застосовується до всіх митних оформлень. Він відбувається на основі результатів застосування системи управління ризиками і здійснюється митницею, яка проводила митне оформлення, протягом 30 днів після завершення цього оформлення.

Під час здійснення пост-митного контролю митниця може запитувати додаткові документи, які не були подані під час митного оформлення, але які містять інформацію, необхідну для перевірки даних, заявлених у митній

декларації. Це сприяє забезпеченню більшої прозорості та точності в митній справі.

Застосування автоматизованої системи аналізу та управління ризиками значно спрощує процеси митного контролю, дозволяючи ефективно визначати потенційні ризики та оптимізувати виконання митних формальностей. Ця система автоматизовано вибирає митні декларації, переміщення товарів, транспортних засобів та осіб через державний кордон для посиленого митного контролю. Такий підхід дозволяє митним органам зосередити увагу на найбільш ризикованих операціях, зменшуючи часові та ресурсні витрати.

Інтеграція митних і податкових баз даних, яка дозволяє автоматизувати оцінку ризиків, значно підвищила ефективність системи таргетингу. Ця функціональність дає можливість проводити глибокий аналіз і оцінку ризиків за зовнішньоекономічними транзакціями на основі різноманітних доступних джерел інформації. Такий підхід підсилює можливості митних органів у виявленні та реагуванні на потенційні порушення митних та податкових законів.

На щомісячній основі, модулі автоматизованої системи аналізу та управління ризиками оцінюють ризики для приблизно 200 тисяч митних декларацій, 290 тисяч комерційних переміщень і 1,26 мільйона переміщень пасажирських транспортних засобів на наземних пунктах пропуску через державний кордон. Ці дії дозволяють забезпечувати високий рівень безпеки та контролю при перетині кордону, одночасно сприяючи спрощенню та прискоренню митного оформлення.

За результатами роботи підрозділів митного аудиту у 2023 році до Держбюджету перераховано 104,2 млн грн, із них: 15,3 млн грн – за результатами проведених документальних перевірок підприємств у минулих періодах; 88,90 млн грн – за результатами проведеної у 2023 році аналітичної та роз'яснювальної роботи, у тому числі реалізації наданих доручень та проведеного митницями доперевірочного аналізу митних оформлень щодо

можливих порушень митного законодавства після завершення митного оформлення.

За результатами пост-митного контролю під час реалізації Пілотного проєкту, запровадженого наказом Держмитслужби від 21.08.2023 № 411 «Про запровадження рекомендаційного-технічного пілотного проєкту здійснення пост-митного контролю» з 01 листопада 2023 року по 25 грудня 2023 року (включно), до держбюджету перераховано 529,1 тис грн, очікувані надходження від пост-митного контролю становлять близько 2,6 млн грн.

Відповідно до звітної інформації, наданої Київською та Львівською митницями, пост-митний контроль розпочато за 115 митними деклараціями (далі – МД), з них пост-митний контроль завершено щодо 53 МД, виявлено порушення у 19 МД, з них в напрямі контролю за правильністю визначення митної вартості товарів – 11 МД, контролю за правильністю класифікації товарів згідно з УКТЗЕД – 4 МД, контролю за наданням пільг в оподаткуванні та повноти та своєчасності сплати митних платежів – 1 МД, контролю за дотриманням заходів нетарифного регулювання – 4 МД.

На виконання пункту 2 Пріоритетів діяльності Держмитслужби на 2023 рік, затверджених Міністром фінансів України від 12.01.2023, з метою здійснення заходів з підвищення ефективності пост-митного контролю та митного аудиту Департаментом митного аудиту та обліку осіб за сприяння Департаменту з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та інших профільних департаментів протягом 2023 року здійснені такі заходи: розроблено та дорученням в. о. Голови Держмитслужби від 28.04.2023 №52-19/1-Д введено для використання митними органами модуль «Реєстр податкових-повідомлень рішень», який включає до свого функціоналу інформацію про прийняті митними органами податкові повідомлення-рішення, архів матеріалів документальних перевірок, звітну інформацію про стан реалізації матеріалів документальних перевірок; розроблено та прийнято наказ Держмитслужби від 21.08.2023 № 411 «Про запровадження рекомендаційного-технічного пілотного проєкту здійснення пост-митного контролю», яким з 01

листопада 2023 року по 25 грудня 2023 року (включно) запроваджено рекомендаційно-технічний пілотний проєкт щодо здійснення посадовими особами митних органів пост-митного аудиту (рис. 2.2).

У 2021 році митницями України було проведено значно більше документальних перевірок порівняно з попереднім роком — всього 868, що на 33% більше ніж у 2020 році, коли було проведено 651 перевірку. Це зростання кількості перевірок свідчить про розширення контрольних заходів та ефективність митної служби в ідентифікації порушень.

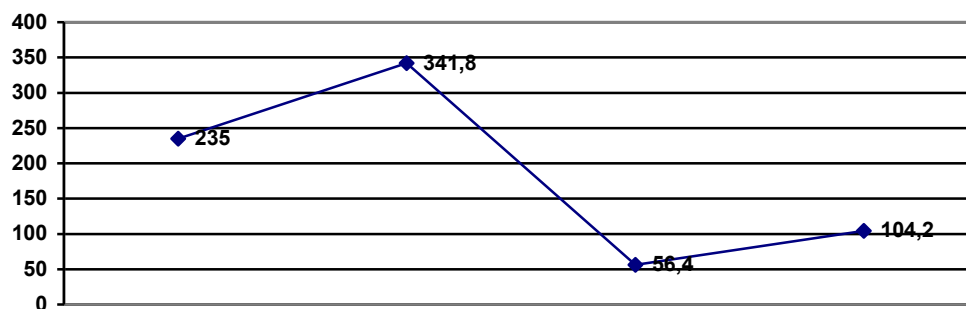


Рисунок 2.2 - Динаміка митних надходжень за результатами проведених документальних перевірок митних платежів [34]

За результатами цих документальних перевірок у 2021 році було виявлено порушення митного законодавства, що призвело до донарахувань на суму майже 342 млн грн., це в півтора раза більше, ніж за аналогічний період 2020 року, де сума донарахувань склала 235 млн грн. Підвищення суми донарахувань є результатом застосування ризик-орієнтованого підходу до відбору підприємств для перевірок та покращення якості роботи митниць.

Крім того, у 2021 році митницями було перераховано до державного бюджету за результатами документальних перевірок митних платежів на суму 29,6 млн грн, що в 2,4 рази більше, ніж у попередньому році (12,21 млн грн).

У 2022 році підрозділами митного аудиту до держбюджету було забезпечено перерахування 56,4 млн грн. З них 13,2 млн грн отримано в результаті документальних перевірок проведених у 2022 році та попередні роки, а 43,2 млн грн — завдяки роз'яснювальній роботі щодо усунення виявлених порушень.

У 2023 році підрозділами митного аудиту спільно з іншими підрозділами митниць було зібрано 104,2 млн грн, що на 84% більше ніж у 2022 році.

Пріоритетом митного аудиту на 2024 рік залишається підвищення ефективності проведення документальних перевірок, покращення документування таких перевірок, а також збільшення доходів від митних платежів, донарахованих за результатами митного аудиту.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ У ВПРОВАДЖЕННІ ТА ВИКОНАННІ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ

#### 3.1. Впровадження у митний контролінг моделі штучного інтелекту

Запуск моделі штучного інтелекту Chat GPT, яка базується на нейронних мережах для генерації тексту, підкреслив потужний вплив ШІ на технологічний світ та всі сфери суспільного життя. Ця технологія продовжує вражати своїм потенціалом у розв'язанні складних завдань, аналізі великих обсягів даних та автоматизації процесів, часто виявляючи можливості, які не були повністю зрозумілі навіть її розробникам.

В контексті державного управління, особливо у митній сфері, інтеграція штучного інтелекту (ШІ) може принести значні переваги. Однак, для ефективного застосування ШІ в митних органах критично важливим є належне правове регулювання, яке забезпечить конфіденційність і захист персональних даних. Застосування ШІ має відповідати нормативним вимогам і етичним стандартам, щоб забезпечити довіру громадськості та ефективність використання технологій.

Митні органи України вже володіють значними інформаційними базами даних, які можуть слугувати основою для впровадження методів машинного навчання та ШІ у повсякденну аналітичну роботу. Ці методи могли б використовуватись для виявлення потенційних порушень митного законодавства. Однак, через особливості наявних даних та відсутність необхідних технічних компетенцій серед аналітичних співробітників митниць, сучасні підходи до аналізу великих даних наразі не використовуються на повну міру. Це підкреслює потребу у додатковому навчанні та розвитку внутрішніх

ресурсів, щоб забезпечити ефективне використання можливостей ШІ у митній діяльності [44, с. 84].

Сучасна автоматизована система управління ризиками (АСУР) митних органів України базується на електронних профілях ризику, які містять заздалегідь встановлені комбінації індикаторів ризику. Ці профілі ризику мають вбудовані алгоритми, які активуються за певних умов.

Слід зазначити, що така система не має здібності до самонавчання в традиційному розумінні машинного навчання, що використовується в сфері штучного інтелекту для адаптації до змінних умов без зовнішнього втручання.

Згідно із затвердженим класифікатором [34], існує шість видів митних формальностей, які можуть бути визначені на основі системи управління ризиками після завершення митного оформлення. Ці формальності включають оцінку доцільності проведення документальних перевірок дотримання законодавства України у сферах:

Правильності визначення бази оподаткування, а також своєчасності, достовірності, і повноти нарахування та сплати митних платежів.

Обґрунтованості та законності надання або отримання пільг і звільнення від оподаткування.

Правильності класифікації товарів за УКТЗЕД, які були митно оформлені.

Відповідності фактичного використання переміщених через митний кордон України товарів заявленій меті переміщення, та/або відповідності фінансових, бухгалтерських та інших документів підприємства.

Законності переміщення товарів через митний кордон України.

Правильності визначення митної вартості товарів.

Кожен з цих аспектів має значний вплив на забезпечення дотримання митного законодавства і вимоги до детального та об'єктивного контролю.

Функціонування автоматизованої системи управління ризиками (АСУР) митних органів України здійснюється на основі встановлених електронних профілів ризику, що містять алгоритми для їхньої активації.

Ці профілі прописують певні комбінації індикаторів ризику, що визначають об'єкти контролю після митного оформлення без здатності до самонавчання, яке є характерним для систем машинного навчання.

Затверджений класифікатор [34] визначає шість основних митних формальностей, які можуть бути призначені на підставі системи управління ризиками після завершення митного оформлення. Згадані формальності включають:

1. Визначення доцільності проведення документальної перевірки щодо правильності визначення бази оподаткування, своєчасності, достовірності, та повноти нарахування та сплати митних платежів.
2. Розгляд обґрунтованості та законності наданих пільг та звільнень від оподаткування.
3. Перевірка правильності класифікації товарів за УКТЗЕД.
4. Встановлення відповідності фактичного використання переміщених товарів заявленій меті переміщення, а також відповідності фінансових і бухгалтерських документів.
5. Перевірка законності переміщення товарів через митний кордон.
6. Аналіз правильності визначення митної вартості товарів.

Загальні принципи проведення митного аудиту та документальних перевірок встановлені у статтях 345-355 Митного кодексу України [1], а порядок їх виконання регулюється наказом Міністерства фінансів України [2].

Також застосування системи машинного навчання та ШІ у прогнозуванні ризикових зовнішньоекономічних операцій за допомогою логістичної регресії вже використовується у розвинених митних адміністраціях світу та рекомендується Всесвітньою митною організацією. Ці дані дозволяють митним аудиторам детальніше розглянути питання щодо проведення перевірок суб'єктів ЗЕД з урахуванням великого обсягу якісних статистичних даних [44, с. 86].

Тепер розглянемо інший найпростіший приклад застосування алгоритму, який лежить в основі такої моделі як «дерево рішень», що також може

вирішувати завдання класифікації. З метою загального розуміння принципів застосування даного алгоритму машинного навчання для планування заходів митного аудиту скористаємось невеликим обсягом даних, наведених у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Набір даних з характеристиками суб'єктів ЗЕД [44]

Підприємство	Період без перевірок	Наявність порушень	Підстави для митного аудиту
А	3,5 роки	Ні	Так
Б	5 років	Так	Так
В	2 роки	Так	Так
Г	1,5 років	Ні	Ні
Д	2,5 роки	Ні	Ні

Для аналізу ефективності митного контролю важливо ідентифікувати суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), які потребують перевірки на дотримання митного законодавства. Інформація про періоди, коли суб'єкти не перевірялись, і про раніше виявлені порушення є критичною для формування обґрунтованої системи перевірок.

Модель дерева рішень для відбору підприємств ЗЕД може бути розроблена на основі таких критеріїв:

Чи було підприємство перевірено за останні три роки? Якщо ні, то це може бути індикатором потреби у перевірці.

Чи існує підтверджена інформація про порушення митного законодавства підприємством? Якщо так, то це підсилює необхідність проведення аудиту.

Застосування алгоритму дерева рішень дозволяє систематизувати ці критерії та автоматично визначити підприємства для подальших перевірок. Програмний код такого алгоритму розділяє підприємства на категорії за зазначеними умовами, формуючи деревоподібну структуру, де кожен рівень відповідає рішенням щодо конкретного критерію.

Враховуючи, що митні органи мають доступ до значних масивів даних, використання методів машинного навчання, таких як логістична регресія, дозволяє не лише автоматизувати процес відбору суб'єктів для перевірки, але й оптимізувати його, виходячи з оцінки ризиків, пов'язаних з кожним з них.

Результатом такого підходу є чітко структуроване дерево рішень, яке дозволяє митним органам ефективно керувати ресурсами та зосередитися на перевірках тих підприємств, де ризик порушення митного законодавства найбільший. Цей підхід значно підвищує ймовірність виявлення порушень і допомагає уникнути надмірного адміністративного тиску на добросовісних учасників ЗЕД [24, с. 48].

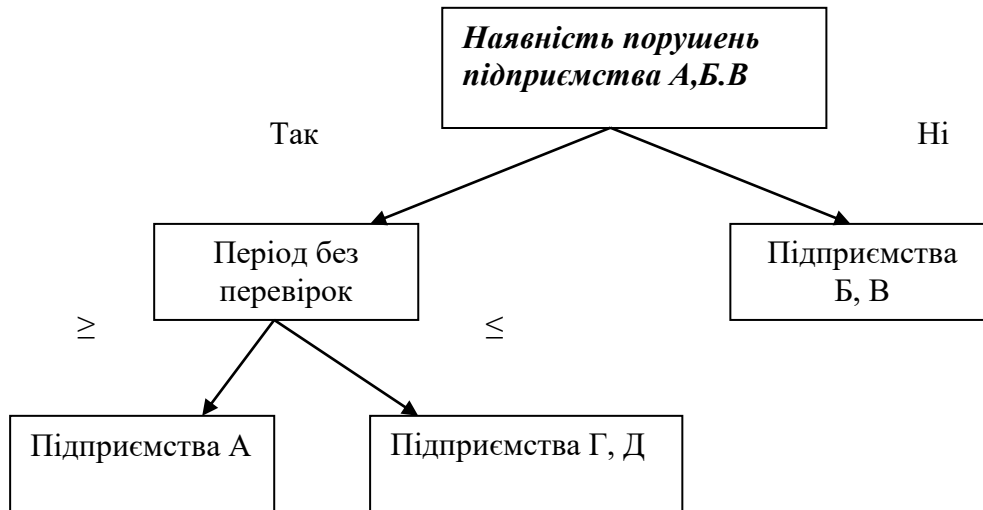


Рисунок 3.1 - Схематичне представлення алгоритму «дерево рішень» [44]

Вирішення задачі бінарної класифікації, яка зосереджена на ідентифікації потенційних порушень митного законодавства серед підприємств, вимагає застосування точних та вдосконалених аналітичних методів. Логістична регресія, один з базових методів машинного навчання, дозволяє моделювати ймовірність належності об'єктів до певної категорії на основі вхідних характеристик. Ця методика, хоча й проста, лягає в основу складніших моделей та алгоритмів.

Для більш складних задач, де потрібно аналізувати великі масиви даних з багатьма параметрами, можуть застосовуватися ансамблеві методи, такі як Gradient Boosting та XGBoost. Ці техніки використовують комбінацію декількох простих моделей для створення більш потужної системи прогнозування, яка ефективно враховує велику кількість нюансів і змінних.

Gradient Boosting та XGBoost є прикладами методів, які можуть суттєво підвищити точність розпізнавання та класифікації з високою точністю, завдяки

чому вони широко застосовуються не тільки в митному аудиті, але й у багатьох інших областях, включаючи розпізнавання образів і аналіз великих даних. Використання таких методів у сфері митного аудиту може забезпечити не лише високу точність ідентифікації порушень, але й значно підвищити ефективність управлінських рішень на основі аналізу великих обсягів даних.

Зокрема, онлайн освітня платформа «CLiКC!» Всесвітньої митної організації надає цінні ресурси для навчання митників з різних країн, включно з Україною. Серед курсів на цій платформі є модулі, які зосереджуються на побудові, навчанні, тестуванні та оцінці моделей машинного навчання. Одним з таких курсів є «LITE DATE: Fraud Detection», який вчить як використовувати машинне навчання для точного прогнозування порушень митного законодавства на основі аналізу вхідних даних, що являє собою приклад застосування штучного інтелекту у управлінні митними ризиками.

Метод «дерево рішень», ще одна популярна модель класифікації в сфері машинного навчання, також входить до навчальних програм. Цей метод часто використовується як основа для складніших моделей, таких як Random Forest і Gradient Boosting. Древа рішень здатні ефективно працювати з даними різного типу, легко інтерпретуються і можуть виявляти нелінійні залежності у великих масивах даних, що робить їх ідеальними для розпізнавання складних шаблонів поведінки, пов'язаних із порушеннями митного законодавства.

### **3.2. Управління персоналом митних органів України на засадах методології контролінгу**

Сучасний етап розвитку Державної митної служби України характеризується гострою потребою в суттєвих перетвореннях, які зорієнтовані на підвищення професіоналізму, ефективності управління та авторитету державних службовців. Посадові особи митних органів несуть не тільки професійну, але й суспільно важливу відповідальну роль, виступаючи як втілення державної політики та моралі.

Ця обставина зумовлює високі вимоги до особистісних якостей митників, зокрема до їхньої здатності бути авторитетними, доброчесними, витримувати тиск та невизначеність. Це важливо для сталого розвитку особистості відповідно до динаміки суспільних процесів.

В контексті управління державними органами, зокрема в сфері митних послуг, ключовим аспектом є ефективність професійної діяльності держслужбовців. Як показують дослідження, часто кадровий склад не повністю підготовлений до інноваційної діяльності та реалізації важливих суспільних реформ. Існуючі підходи до управління персоналом не завжди відповідають сучасним вимогам та стандартам, що потребує негайних змін і підвищення професійної кваліфікації співробітників для якісного надання послуг громадянам.

Для вдосконалення системи митної політики України розроблено план дій, який передбачає оцінку кваліфікації та доброчесності персоналу через реалізовані на IT-платформах програми тестування. Тестування включає перевірку знань митного і антикорупційного законодавства, оцінку загальних здібностей та психологічне тестування на надійність, щоб виявити осіб, схильних до порушень правил.

Проблеми в митниці часто асоціюються з низьким рівнем професіоналізму, відсутністю мотивації та недоброчесністю працівників. Це підкреслює важливість впровадження ефективних механізмів управління, що включають не тільки контроль, а й постійний моніторинг змін, забезпечення гнучкості та адаптації до динамічних умов. Управління має бути спрямоване на досягнення конкретних результатів і розв'язання поставлених завдань.

Також важливо реорієнтувати пасивність і негнучкість в діях держслужбовців, які зазвичай слідують жорстким директивам, на активну участь у процесах управління, що сприятиме розвитку державної служби і збільшенню її ефективності.

В цілому, управління персоналом у державних органах має починатися з детального аналізу цілей для визначення бажаних результатів на різних рівнях,

побудови ієрархії цілей та ключових результатів, і завершуватися розробкою стратегії управління персоналом.

Концептуальна модель контролінгу персоналу при підборі на посади в митних органах наведена в Додатку М. Оперативне управління адаптує ці плани до реальних умов і викликів, з метою досягнення запланованих результатів. У цьому контексті, управління ситуаціями вимагає ґрунтовного аналізу інтернальних і екстернальних умов, щоб приймати обґрунтовані рішення.

Ключовим етапом є контроль, де перевіряється, наскільки результати діяльності митниці досягнуті цілеспрямовано і які фактори спричинили непередбачені наслідки. Контроль також оцінює ефективність інституційного механізму і допомагає виявити потребу в корегувальних діях.

Реформи в державних органах, зокрема в митній службі України, вимагають розробки і впровадження нових методів управління, що інтегрують контроль, аналіз та адаптацію до динамічних змін. Сучасне управління вимагає не тільки реакції на поточні події, але й передбачення майбутніх тенденцій та відповідних дій для досягнення довгострокових цілей.

Подібний підхід відображається в реалізації планів заходів з розвитку митної політики, які передбачають як оцінку кваліфікації та добросовісності персоналу, так і впровадження комплексних програм їх навчання і оцінки, спрямованих на забезпечення високого професіоналізму і ефективності [8, с. 239].

Єдина система тестування, яка визначає знання митного та антикорупційного законодавства для різних відділів митних органів, може виявитися недостатньо ефективною враховуючи специфіку та відмінності у їхніх функціональних обов'язках. Такий формалізований підхід може не враховувати особливості роботи відділів, таких як контроль за переміщенням товарів чи управління протидією митним правопорушенням, що може призвести до недостатнього визначення кваліфікаційного рівня та мотиваційних аспектів співробітників.

Середовище, в якому митна служба реалізує тривіальні управлінські заходи, може обмежувати застосування стимулюючих важелів, таких як надбавки чи можливості кар'єрного зростання, що базуються на результативності. Це може призвести до відсутності мотивації та зацікавленості співробітників у покращенні їхніх професійних навичок та загальної продуктивності.

Крім того, використання тестів для оцінки благонадійності може не завжди бути ефективним, оскільки психологічні тести можуть не повною мірою виявити потенційні ризики схильності до порушень чи непродуктивної поведінки. Важливо розробити більш комплексні підходи, які включатимуть аналіз ризиків та виявлення причин недоброчесності серед співробітників. Контролінг у цьому аспекті може допомогти забезпечити глибший аналіз і розробку стратегій, що спрямовані на вирішення виявлених проблем і покращення результатів діяльності митних органів.

### **3.3. Модернізація митного контролінгу у впровадженні та виконанні митної політики на основі концепції безперервного (цифрового) контролю**

Процес реалізації митної політики можна представити за допомогою діаграми IDEF0. На основі загальних вимог методології функціонального моделювання IDEF0 побудовано контекстну діаграму моделі «Реалізація митної політики у контексті інтеграційних трансформацій» (Додаток Н). Ця контекстна діаграма відображає взаємодію різних акторів та компонентів, що беруть участь у процесі реалізації митної політики [4, с. 123].

На наступному етапі зображено модель процесу реалізації митної політики у контексті інтеграційних трансформацій з графічним зображенням процесу реалізації митної політики, розбитого на окремі етапи та процедури (Додаток П). Зображено декомпозиційну модель процесу реалізації митної політики у контексті інтеграційних трансформацій – кожен з етапів детальніше

розкритий та розбитий на окремі процедури, які включають у себе різні види документів, процесів та інформаційних обмінів між учасниками процесу реалізації митної політики. Митне оформлення може бути поділене на процедури, пов'язані з підготовкою митного декларування, проведенням митного огляду, визначенням митної вартості та класифікацією товарів, та здійсненням митного контролю на митному кордоні.

Митний контроль після звільнення товарів може включати процедури, пов'язані з моніторингом виконання умов транзиту та транспортування товарів, проведенням додаткових митних перевірок та аудитів підприємств, що займаються переміщенням товарів, та інші процедури. Моніторинг дотримання митних правил може включати процедури, пов'язані з аналізом статистичних даних про переміщення товарів, виявленням порушень митних правил та проведенням розслідувань, та здійсненням митних перевірок підприємств, що займаються переміщенням товарів [4, с. 124].

Декомпозиційна модель процесу реалізації митної політики допомагає краще розуміти процес переміщення товарів через митний кордон та виявляти можливі проблеми та недоліки у системі, що дозволяє ефективніше вдосконалювати її та забезпечити більш точний та швидкий митний контроль. Крім того, декомпозиція процесу дозволяє зосередитися на окремих етапах процесу, що сприяє ефективності роботи митних органів.

Останнім етапом моделювання побудовано чотирирівневе дерево вузлів процесу реалізації митної політики (Додаток Р). Наведене чотирирівневе дерево вузлів, що дозволяє системно розглянути основні аспекти, які впливають на реалізацію митної політики. На першому рівні розглядається загальна концепція митної політики в умовах інтеграції, на другому - міжнародні митні угоди та законодавча база, на третьому - узгодження митних процедур та взаємодія між митними органами та іншими контролюючими органами, а також суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. На четвертому рівні розглядається взаємодія міжнародних організацій та держав.

Сучасний етап розвитку економічної політики України, особливо у сфері зовнішньоекономічних відносин, вимагає впровадження і вдосконалення нових методів регулювання та адміністрування митних платежів. Важлива роль митних платежів у структурі податкових надходжень до Державного бюджету України визначає необхідність подальшого розвитку та дослідження контролінгу митних платежів. Це особливо актуально на тлі інтеграційних та глобалізаційних процесів, які вимагають побудови ефективних організаційних засад контролінгу з урахуванням можливостей взаємодії між фіскальною службою та учасниками ринку фінансових послуг.

Проблеми, які потребують уваги при впровадженні контролінгу в практику митних органів, включають:

Недостатнє розуміння концепції контролінгу: Є потреба у більш глибокому та систематичному поясненні значення та механізмів контролінгу для покращення внутрішніх процесів.

Відсутність навчених і досвідчених кадрів: Необхідно зосередити увагу на розвитку навчальних програм та тренінгів, які б підвищували кваліфікацію співробітників у галузі контролінгу.

Недостатня участь керівництва в побудові системи контролінгу: Залучення керівників на всіх рівнях до процесу планування та виконання контролінгових функцій є ключовим для успішного впровадження змін.

Системні проблеми в управлінні організаціями: Необхідно впровадження комплексного підходу до організаційного управління, що дозволить ефективно вирішувати існуючі системні виклики.

Відхилення від стратегічного контролінгу на користь оперативного: Потрібно забезпечити баланс між обліково-аналітичними аспектами та активним використанням «зворотного зв'язку» для стратегічного планування і прийняття рішень.

Реалізація цих заходів дозволить удосконалити систему управління митними платежами, зробити її більш відповідною до сучасних вимог та покращити якість адміністрування в митних органах України.

Наразі у сфері державної митної справи України існують значні виклики, які стримують її розвиток та потребують термінових реформ. Однією з основних проблем є складність, надмірна бюрократизація та вразливість процедур митного контролю і оформлення до корупції. Також проблематичною є дозвільна система, яка вимагає багато погоджень та дозволів. Це призводить до незбалансованості між забезпеченням безпеки та спрощенням митних процедур. Велика частка митних спорів, які вирішуються не на користь митниці (за оцінками від 61% до 90%), свідчить про низьку якість нормативної бази і велику кількість неузгоджених відомчих наказів та листів.

Для підвищення ефективності митної діяльності можливі наступні кроки:

Покращення організаційно-правового та інформаційного забезпечення: важливо провести аналіз класифікаційних рішень традиційного імпорту та переглянути перелік товарів «групи ризику» для більш точного і справедливого обкладання митами.

Активізація співпраці з виробниками та імпортерами: необхідно отримати довідкову інформацію про ціни та чинники, які впливають на них, для адекватного нарахування мит.

Обмеження термінів подання висновків експертними підрозділами: це дозволить дотримуватися вимог Митного кодексу щодо повної митної декларації і забезпечить швидше оформлення.

Вдосконалення організаційних заходів: посилення контролю за правильністю класифікації та визначенням країни походження товарів, особливо для тих, на які встановлено диференційовані ставки ввізного мита та спеціальні та антидемпінгові заходи, є критичним для забезпечення справедливості та ефективності митної системи.

Удосконалення управління в митних органах України за допомогою контролінгу може бути досягнуто через систематичне впровадження сучасних принципів управління, зокрема:

Менеджмент якості. Запровадження стандартів якості, таких як ISO, може значно підвищити ефективність митних процедур та забезпечити високий рівень задоволення користувачів послугами митниці.

Системний аналіз. Застосування системного підходу для аналізу та оптимізації митних процесів може допомогти ідентифікувати та усунути слабкі місця в роботі.

Процесно-вартісне управління. Фокусування на оптимізації вартості процесів при одночасному підтриманні або покращенні їх якості.

Управління за відхиленнями. Встановлення чітких показників (KPI) та моніторинг відхилень від запланованих результатів дозволить швидко реагувати на проблеми.

Програмно-цільове управління та індикаційне планування. Розробка та впровадження спеціалізованих програм, спрямованих на досягнення конкретних цілей, що включає планування індикаторів для вимірювання успішності цих програм.

З метою забезпечення дотримання митних правил і своєчасної сплати митних платежів, важливо:

Проведення поглибленого аналізу зовнішньо-економічних операцій: Особливу увагу слід звернути на ордерні поставки, формуючи додаткові митні формальності на основі аналізу.

Посилення аналітичної роботи: Зокрема через використання системи управління ризиками для виявлення ризикових операцій з недостовірним декларуванням товарів.

Обов'язкове інформування про виявлені розбіжності: Це допоможе врахувати всі виявлені відхилення при випуску товарів у вільний обіг.

Такий підхід дозволить не тільки підвищити ефективність управління митними платежами, але й сприятиме приведенню законодавчої та нормативно-правової бази відповідно до міжнародних стандартів та практик, забезпечуючи зручність та прозорість їх застосування [23, с. 60].

Для підвищення ефективності управління в митних органах України, важливо інтегрувати кілька ключових принципів і методик. Однією з першочергових задач є впровадження системного аналізу для комплексної оцінки та оптимізації митних процедур. Це дозволить виявити слабкі місця і запропонувати шляхи їх вдосконалення. Також, критично важливим є запровадження інтегрованих стандартів якості, які підвищать продуктивність процесів і задоволення користувачів послугами митниці.

Програмно-цільове управління з визначенням чітких, конкретних цілей для кожної митної програми також має велике значення. Це допоможе у досягненні стратегічних завдань митних органів. Поряд з цим, нова система управління ризиками дозволить ефективно прогнозувати і мінімізувати потенційні загрози в сфері митного адміністрування.

Підвищення якості управління персоналом у митних органах України здійснюється за допомогою впровадження методології контролінгу, яка забезпечує численні переваги. Такий підхід дозволяє інтегрувати управлінські рівні довкола персоналу, впорядковувати функції та вимоги до кадрового забезпечення, чітко визначати цілі функціонування персоналу та аналізувати результати діяльності. Це сприяє оптимізації та координації інформаційних потоків, необхідних для управління. Такий підхід сприяє цілеспрямованості управлінських дій, інтеграції зусиль різних структур, зміцненню зв'язків між ними, посиленню відповідальності за обґрунтованість заходів та забезпеченню своєчасної інформаційної підтримки прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Інтеграція положень митного кодексу Європейського Союзу в українське законодавство є ключовою для гармонізації внутрішніх процедур з європейськими стандартами, що забезпечить зручність та прозорість їх застосування. Встановлення вимоги для обласних митниць ДМС обов'язково інформувати про всі виявлені розбіжності під час митного огляду товарів є важливим для забезпечення повної і своєчасної сплати митних платежів.

Ці ініціативи сприятимуть не тільки поліпшенню якості митного регулювання, але й забезпечать збільшення державних доходів та зміцнення економічної безпеки України.

## ВИСНОВКИ

Контролінг можна визначити як процес чи закономірну, послідовну зміну явищ, який сприяє ефективній реалізації основних функцій управління. В контексті митниці, контролінг включає комплекс організаційних, методологічних, технічних та інформаційних ресурсів, а також відповідні технології, системи та інфраструктуру для автоматизації митної діяльності та системного управління. Розробка нових підходів до управління в митних органах, створення цілеспрямованих систем інформаційно-аналітичної та методичної підтримки для керівників є особливо важливою для підвищення ефективності прийняття рішень та використання надійної інформації про результати діяльності митних підрозділів.

Узагальнюючи різні визначення, можна зробити висновок, що контролінг має систематичний характер і орієнтований на сприяння процесу прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення кінцевих цілей організації. Контролінг сприяє ефективному використанню наявного потенціалу та створенню нових можливостей для успішної діяльності в майбутньому, виступаючи у ролі "внутрішнього консультанта" для вищого керівництва та власників у процесі формулювання та досягнення стратегічних цілей.

Організація митного контролінгу в сфері фінансових послуг вимагає великої кількості робіт, які координуються на єдиних засадах для досягнення глобальних та особистих цілей. Митні контролери функціонують як модератори управлінських процесів, створюючи умови, які дозволяють всім учасникам процесу розробки та прийняття рішень діяти відповідно до загальної мети.

Отже, Інтегрована система митного контролінгу в сфері фінансових послуг відіграє ключову роль у покращенні виконання митних процедур, створюючи ефективні комунікативні зв'язки між митними органами та учасниками митних відносин. Ця система спрямована на зміцнення сервісної функції митного контролю, що передбачає надання всім учасникам митних

процедур необхідної фінансової інформації, яка є критичною для генерації оптимальних управлінських рішень. Особливий акцент у подальшому розвитку митного контролю ставиться на підвищення його сервісної функції.

За підсумками роботи в 2023 році, Державний бюджет України отримав митні та інші платежі на суму 459,7 млрд грн, що складає 94,4% від запланованого показника, встановленого на рівні 487,0 млрд грн. В порівнянні з попереднім роком, надходження митних платежів зросли на 158,9 млрд грн, або на 52,8%. Цей результат є значущим, враховуючи, що тільки у 2021 році Державна митна служба України змогла перевищити індикативні показники, а в інші роки планові показники досягнуті не були. Це вказує на певні проблеми у ефективності митного контролю та якості прогнозування митних надходжень.

Крім того, у 2023 році було збільшено базу оподаткування на 49,3 млрд грн завдяки точнішому контролю за правильністю визначення митної вартості товарів, що дозволило додатково спрямувати до бюджету 9,3 млрд грн, на 46% більше, ніж у 2022 році, коли додаткові надходження склали 6,3 млрд грн. Це свідчить про зростання ефективності митних органів у визначенні митних платежів та збільшенні державних доходів.

Система управління ризиками в Україні була розроблена та постійно вдосконалюється, враховуючи міжнародні стандарти та використовуючи кращий міжнародний досвід. У 2022 році, додаткові надходження, отримані в результаті контролю за точністю декларування країни походження товарів, склали 394,6 млн грн, що на 15% (69,7 млн грн) менше порівняно з попереднім роком, коли ця сума досягла 464,3 млн грн. Проте, у 2023 році ці надходження зросли до 452 млн грн, що на 25% (59 млн грн) більше порівняно з 2022 роком.

У тому ж 2023 році, завдяки зусиллям митного аудиту та інших підрозділів митниць, було забезпечено надходження до Державного бюджету України в сумі 104,2 млн грн, що майже у два рази більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про значне покращення ефективності документальних перевірок та якості їх документування. Перед підрозділами митного аудиту на 2024 рік ставиться завдання не тільки зберегти досягнутий рівень ефективності,

але й збільшити обсяги митних платежів, донарахованих за результатами проведених аудитів.

Митна політика відіграє ключову роль у економічному відновленні країни, особливо під час війни. Україна стикається з великими викликами в митній сфері, але знаходить ефективні шляхи їх подолання. Однією з основних проблем є забезпечення митної безпеки, зокрема через збільшення обсягів переміщення вантажів та необхідність ефективного контролю на територіях, що не підконтрольні державі. У відповідь на ці виклики, Україна активно впроваджує новітні технології і методи митного контролю.

Важливим аспектом є дотримання міжнародних стандартів у митному аудиті, який є ефективним інструментом для забезпечення виконання законодавчих вимог. Зокрема, поновлення проведення невіїзних документальних перевірок вважається актуальним, адже це допоможе мінімізувати випадки ухилення від сплати митних платежів. Такі зміни в законодавстві можуть сприяти збільшенню надходжень до державного бюджету.

Також важливим є аспект інтеграції штучного інтелекту в діяльність митних органів. Це потребує ретельного правового регулювання, забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних, щоб відповідати етичним принципам та нормативним вимогам. Застосування штучного інтелекту має потенціал значно підвищити ефективність митного контролю, проте важливо забезпечити, щоб його впровадження викликало довіру в громадськості.

Ефективне виконання митної політики потребує високорівневої координації між різними державними відомствами і органами, добре розвиненої законодавчої бази та міжнародних домовленостей, а також здійснення митного контролю на високому рівні.

Забезпечення захисту внутрішнього ринку, підтримка зовнішньоекономічної активності та контроль за дотриманням митних процедур є ключовими аспектами. Це включає застосування сучасних інформаційних технологій та забезпечення необхідної інфраструктури для

митного контролю, в тому числі обладнання митних постів необхідною технікою та програмним забезпеченням.

Співпраця з міжнародними організаціями та державами також є важливою для забезпечення відповідності митної політики світовим стандартам та виконання міжнародних зобов'язань. В кінцевому підсумку, ефективна реалізація митної політики є критичною для стабільного економічного розвитку країни та зміцнення її позицій на міжнародному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Митний кодекс України: закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>. (дата звернення 17.03.2024).
2. Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю: наказ Міністерства фінансів України від 31.07.2015 № 684. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15#Text>. (дата звернення 17.03.2024).
3. Аксентюк М. М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. М. Аксентюк. – К. : Національний аграрний ун-т., 2008. – 20 с.
4. Ачкасова С.А., Абрамов В.С. Реалізація митної політики у контексті інтеграційних трансформацій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2023. № 6. С. 121-125.
5. Арефєва О.В., Дякон Л.Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес – процесів. *Актуальні проблеми економіки.* 2006. № 8 (62). С. 165 – 171.
6. Басюк Т.П. Тенденції в розвитку системи контролінгу: діджиталізація і соціалізація. *Ефективна економіка.* 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_19) (дата звернення 17.03.2024).
7. Беляєва Н.С., Хмурова В.В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Modern economics.* 2021. № 26. С. 12-16
8. 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. Вип. 1 (14). С.234 -241

9. Бороденко Т.М. Сучасний стан адміністрування митних платежів в Україні. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. № 24. с. 84-90.
10. Волинец Л. Контроллинг и контроллеры. *Консультант бухгалтера*. 2008. №33/34. С. 54-60.
11. Гапонюк М. А., Бороденко Т. М. Трансформація митниці: фактори появи електронної митниці. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 26. С. 54–62
12. Головкова Л. С. Анализ отклонений в деятельности предприятий на основе концепции контроллинга. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2002. Вип. 129. С. 21–33.
13. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. 2010. № 11 (113). С. 96 – 107.
14. Дарманська Н.П., Овод Л.В. Контролінг. Хмельницький. ТУП, 2002. 108с.
15. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. С. 149-153.
16. Дякон Л. Л. Формування контролінгу операційної діяльності підприємств машинобудування: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Європ. ун-т. К., 2009. 20 с.
17. Економічна енциклопедія / Відп. ред. С. В. Мочерний: у 3 т. К: Видавничий центр «Академія», 2000. Т. 1. А-К . 864 с.
18. Загородній А. Г. Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансово-економічний словник, Львів: Львівська політехніка, 2005. 714 с.
19. Здрак О.Я. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 10. С. 44-47.
20. Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf) (дата звернення 17.03.2024).

21. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку. *Вісник НБУ*. 2001. №8. С. 20-24
22. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства. *Економіст*. 2004. № 1. С. 47 – 49.
23. Колодійчук А.В., Важинський Ф.А. Визначення цілей та організація планування в концепції контролінгу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 56-61.
24. Колодійчук А.В., Важинський Ф.А. Організація інформаційних потоків контролінгу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 47-51.
25. Лавінський Г., Галіцин В., Бушуєва І. Банківський контролінг, *Вісник НБУ*. 2004. № 1. С. 34-37.
26. Левицький С.І. Концепція контролінгу в процесі генерування стратегічної інформації. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 47-52.
27. Максимова М.В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць*. Харків : ХІБС УБС НБУ, 2012. Вип. 2(13). С. 39–47.
28. Манн Р., Майер Є. Контролінг для починаючих. Система управління прибутком: монографія пер.с нем. Ю.Г. Жукова 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2004. 304 с.
29. Миронюк Р.В., Приймаченко Д.Д. Генеза правового регулювання процедури здійснення митного пост-аудиту в Україні *Правова позиція*. 2022. № 3. С. 30-34
30. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 325 с.
31. Омельченко Г.В. Контролінг як складова системи управління фінансовою діяльністю банку. *Вісник Університету Банківської справи НБУ*. 2009. № 1(4). С.118 – 125.

32. Онешко С.В. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення в системі контролінгу стивідорних компаній. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 5. С. 97-104.
33. Оніщенко М.Л., Дутченко О.О., Котюк Р.В. Теоретичні аспекти контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2020. № 4. С. 15-20.
34. Офіційний сайт Державної Митної Служби URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення 03.02.2024 р.)
35. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/>.(дата звернення 17.03.2024).
36. Офіційний сайт Всесвітньої митної організації. URL: <https://www.wcoomd.org/>.(дата звернення 17.03.2024).
37. Паєнтко Т.В., Рудая М.І. Організаційні засади митного контролінгу у сфері фінансових послуг. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 382-387
38. Пінті А.В., Лапіна І.С. Перспективи мінімізації рівня фінансових ризиків за рахунок імплементації фінансового контролінгу на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2022. № 3. С. 44-47.
39. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 3. С. 102 – 107.
40. Поліщук Н. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами». Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2005. 21 с.
41. Попов О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проєктів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Том 2 (304). С.17–23.
42. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.

- 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2007. 20 с.
43. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.
44. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Штучний інтелект в управлінні ризиками та визначенні об'єктів контролю для митного аудиту. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2023. № 2 (37), С. 83-89.
45. Романова М. Контролінг как средство стратегического управления предприятием, *Проблемы теории и практики управления*. 2008. №4. С. 80-85.
46. Стефаненко М.М., Набієва Л.Ю. Використання контролінгу в системі управління підприємством. *Економіка та держава. (Серія: Економічна наука)*. 2007. № 2. С. 24 – 26.
47. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2005. № 2. С. 146 – 153.
48. Стефанюк І.Б. Контролінг: історичні аспекти становлення і розвитку. *Фінансовий контроль*. 2004. № 6 (23). С. 35 – 41.
49. Сторожик М. І., Голубятнікова Н. В. Контролінг. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. 212 с.
50. Тищенко В., Кулик Ю. Митні ризики: сутність та управління. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип..(55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-15> (дата звернення 17.03.2024).
51. Тищенко В.Ф., Стасова Д.О. Виклики та перешкоди: роль митної політики в економічному відновленні України під час війни. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2023. № 9. С. 32-35
52. Ткаченко А. М. Організація контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами». НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2005. 30 с.

53. Тринчук О. Б. Система управління персоналом служб фінансового контролінгу міжнародних підприємницьких структур. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2022. Вип. 45. С. 63-68.
54. Управління ризиками в митній справі: зарубіжний досвід та вітчизняна практика : монографія; за заг.ред. І. Г. Бережнюка. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2014. 288 с.
55. Фольмут Х. Й. Инструменты контролинга от А до Я : монографія / Х. Й. Фольмут ; пер. с нем. М. : Финансы и статистика, 2003. 288 с.
56. Хайлук С. О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Нац. наук. центр «Ін-т аграр. економіки» УААН. К., 2008. 20 с.
57. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контролинга: пер. с нем. под ред. Головача Л.Г. и др.. М.: Финансы и статистика, 2005. 928 с.
58. Ходирева О. О. Економічна сутність стратегічного контролінгу, його місце в управлінні промисловим підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2021. № 6(1). С. 107-114.
59. Ходирева О. О. Теоретичні аспекти формування системи управління факторами розвитку промислового підприємства на засадах стратегічного контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. Вип. 37. С. 88-94.
60. Цигилик І.І., Мозіль І.О., Кірдякіна Н.В. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України (на матеріалах розвитку економіки Івано-Франківської області. *Економіка, фінанси, право.* 2004. № 4. С. 13-16.

61. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг: кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; К. : КНЕУ, 2015. 156 с.
62. Шульга О. А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 37. С. 111-115.
63. Шульга Н. П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. на здобуття наук ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами». Київський національний торговельно-економічний ун-т. 2006. 36 с.
64. Янушкевич, Д. А., Іванов, Л. С. Застосування вимог міжнародних стандартів ISO в системі управління ризиками в митній справі. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Технічні науки*. 2014. № 2(52). С. 84–96.
65. Borysenko O., Vasyl'yeva O., Katerna O., Masiuk I., Panakhi O. Modeling the Risks of the Global Customs Space *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. № 15 (12). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15120598> (дата звернення 18.04.2024).
66. Hoffman A., Grater S., Venter W.C., Maree J., Liebenberg D. Designing a new methodology for customs risk models. *World Customs Journal*. 2019. Vol. 13 (1). Pp. 31–56. URL: <https://cutt.ly/2waOoC83> (дата звернення 18.04.2024).
67. Laying down the Union Customs Code (EU) 9 October 2013, No 952/2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32013R0952> (дата звернення 18.04.2024).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 - Основні концепції контролінгу

Сутність,	основні характеристики і прихильники концепції
Орієнтована на систему управлінського обліку	Контролінг розглядається як інструмент управління витратами з використанням інформаційних технологій. Основні завдання контролінгу — вдосконалення системи доку ментообігу в рамках системи управлінського обліку та створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства Прихильники: Р. Манн, Е. Майєр, Х. Фольмут, Д. Шнайдер, О. Сафаров, О. Н. Волкова
Орієнтована на управлінську інформаційну систему	Створення загальної інформаційної системи управління підприємством, спрямованої на оптимізацію інформаційних потоків. Основними завданнями системи контролінгу є розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження та координація функціонування, оптимізація інформаційних потоків. Прихильники: П. Прайслер, Т. Рейхманн, А. К. Андропова, Е. Д. Печатнова
Орієнтована на систему управління: — з наголосом на плануванні та контролі;  — з наголосом на координації	Контролінг визнається частиною системи управління. Основними завданнями контролінгу є розробка та координація планів підприємства, а також контроль за їх реалізацією, інтеграція та інструментальна підтримка системи управління, головним чином функцій планування та контролю діяльності структурних підрозділів Прихильники: Д. Хан, П. Хорват. Розширення координаційних завдань. Контролінг визначається як система, що підтримує керівництво в процесі управління з метою забезпечення досягнення підприємством визначених цілей. Основними завданнями є інтеграція та інструментальна підтримка системи управління, реагування та адаптація до змінних умов діяльності з метою за забезпечення досягнення встановлених цілей. Прихильники: Ю. Вебер, С. Г. Фалько, А. П. Градова, Д. Шнайдер
Орієнтована на процес прийняття управлінських рішень	Контролінг не лише забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень, й використовує власні специфічні методики та методологію. Контролінг концентрує зусилля на інформаційно-аналітичній підтримці не лише оперативного, й стратегічного управління. Основна мета контролінгу — забезпечення досягнення підприємством визначених цілей. Прихильники: Г. Піч, Е. Шерм, О. Дедов, О. Грамотенко, А. Малишева, Е. А. Ананькіна, Н. Г. Данілочкіна
Системна концепція контролінгу	Основною функцією контролінгу є забезпечення системності управління. Забезпечення системності розуміють не лише зв'язок між окремими елементами, й зв'язок з елементами системи вищого порядку, відносно якої система управління є елементом. Прихильники: А. М. Кармінський, Н. І. Оленев, А. Г. Примаєк, О. Л. Попченко, Н. Б. Єрмасова
Концепція з орієнтацією на вартісно орієнтоване управління	Методична та інструментальна підтримка процесу вартісно орієнтованого управління бізнесом. Д. Хан, Гутенберг, П. Хорват, Ю. Вебер
Концепція оптимізації інтересів зацікавлених сторін (на стадії становлення)	Дана концепція перебуває на стадії становлення. Завданням підприємства визначається не лише оптимізація фінансово економічних параметрів, й урахування інтересів зацікавлених осіб: держави, власників, кредиторів, працівників та ін. Прихильники: Р. Еверт, А. Вагенхофер 12 У межах кожної концепції контролінг трактується по-різному, в пізніших підходах

Таблиця Б.1 - Морфологічний аналіз визначення сутності контролінг

№	категорія	Визначення	автор
1	механізм	1. наглядний механізм, який забезпечує концентрацію контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової діяльності банку, своєчасне фіксування відхилень фактичних її результатів від передбачених планами та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію	Лавінський Г. [25, с. 34]
2.	система	1. орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки у процесі планування, контролю, аналізу і прийняття управлінських рішень в усіх функціональних сферах діяльності банку;	Омельченко Г.В. [31, с. 121]; Хайлук [56]
		2. інтегрована система, заснована на безперервному потоці внутрішньої та зовнішньої інформації система планування та контролю	Д.Хан [57, с.22]
		3. система забезпечення здатності підприємства до виживання в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку – і в довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з навколишніми сферами: природною, соціальною, господарською	Ткаченко А. М. [52]
		4. обліково-аналітична система, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, планування, контролю, забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства	Стефанюк І.Б. [47, с. 149]; Стефаненко М.М. [46, с. 24];
		5. система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових та довгострокових цілей	Григораш І.О. [13, с.100]
		6. система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому	Аксентюк М. М. [3];
		7. система інформації, яка сприяє забезпеченню тривало-лого існування підприємства, він націлений на майбутнє	Цигилик І.І. [60]
		8. систему управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми... як систему управління прибутком підприємства	Пушкар М.С. [43]
		9. система або складова частина управління, яка забезпечує підприємство необхідною оперативною та стратегічною інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище, яка його очолює, сприяє його розвитку, виживанню в умовах жорсткою конкурентної боротьби і досягненню наміченої ним мети	Дарманська Н.П. [14]

№	категорія	Визначення	автор
3.	управління	1. управління майбутнім для забезпечення довгострокового та успішного функціонування підприємства та його структурних одиниць;	Волинець Л. [10, с. 55]
		2. управління та спостереження на засадах планування, обліку, аналізу, контролю і прийняття управлінських рішень, інтегрованих у цілісну систему управління банком, орієнтовану на тривалу його діяльність на вітчизняному та світовому фінансових ринках	Кіндрацька Л.[21, с. 20]
4.	концепція	1. завершена концепція забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства, вузлові компоненти якої (планування, організаційна структура, інформаційне забезпечення, контроль) системно взаємопов'язані між собою і спрямовані на досягнення мети конкретного об'єкта;	Килимнюк В.[22, с. 49] Здрав О.Я. [19,с. 45]
		2. новітня концепція ефективного керування фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку	Пушкар М.С. [43, с.12];
		3. концепція системи управління, що народжена практикою сучасного менеджменту;	Майер Е. [28]
		4. цілісна концепція економічного управління підприємством, що спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, що пов'язані з отриманням прибутку в умовах ринку	Фольмут Х.Й. [55]
5.	методи та інструменти	1. позафункціональний інструмент управління, який завдяки цілеспрямованим збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством;	Мочерний С.В.[17, с. 828-829]
		2. синтез методів та інструментів, які використовуються в теорії менеджменту, логістики, бухгалтерського обліку та адаптованих до ринкових умов;	Романова М.[45, с.81]
		3. сукупністю методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю, що об'єднані на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин на Заході в єдину систему, функціонування якої підкоряється певній меті	Маєйр Е. [28]
6.	функція	1. функція управління, що полягає у рефлексії рішень, які стосуються інших управлінських функцій, і рефлексії, що виходить за межі тієї або іншої функції, і всередині функціонального узгодження цих рішень; рефлексія як центральна з основних операцій управління підприємством є завданням управлінської функції контролінгу	Пич Г. [39, с. 105]
		2. інтегрована функція логістики і контролінгу в управлінні підприємством, і визначається як сукупність процедур, що забезпечують ефективне оперативне і стратегічне планування, контроль та регулювання логістичних процесів	Поліщук Н. В.[40]

№	категорія	Визначення	автор
7.	напрямок	1. функціонально і змістовно відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, який можна розглядати як систему управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства	Головкова Л. С. [12]
8.	діяльність	1. вид діяльності посадових осіб будь-якого суб'єкта господарювання (установи, організації, підприємства), метою якої є формування і забезпечення функціонування такої обліково-аналітичної системи, яка шляхом синтезу елементів обліку, аналізу, планування і контролю постійно з мінімальними затратами трудових, фінансових і матеріальних ресурсів забезпечувала б досягнення головних цілей суб'єкта господарювання	Стефанюк І.Б. [48, с. 36]
9.	інформаційне забезпечення	1. інформаційне забезпечення, що зорієнтоване на результат управління підприємством	Хан Д. [57]
		2. інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень	Приймак С. В. [42]
10.	технологія	1. орієнтована на результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технологія управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства	Оліфіров О.В. [30]
		2. технологія системного управління сукупністю взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих кроків, що перетворюють входи підприємства у виходи	Дякон Л. Л. [16]
11	сервісна підтримка	сервісна підтримка визначених трьох площин управління (портфельного, процесного та композиційного), які мають між собою прямі й зворотні зв'язки, а також внутрішньоелементну структуру, побудовану на системній основі	Шульга Н.П. [62]

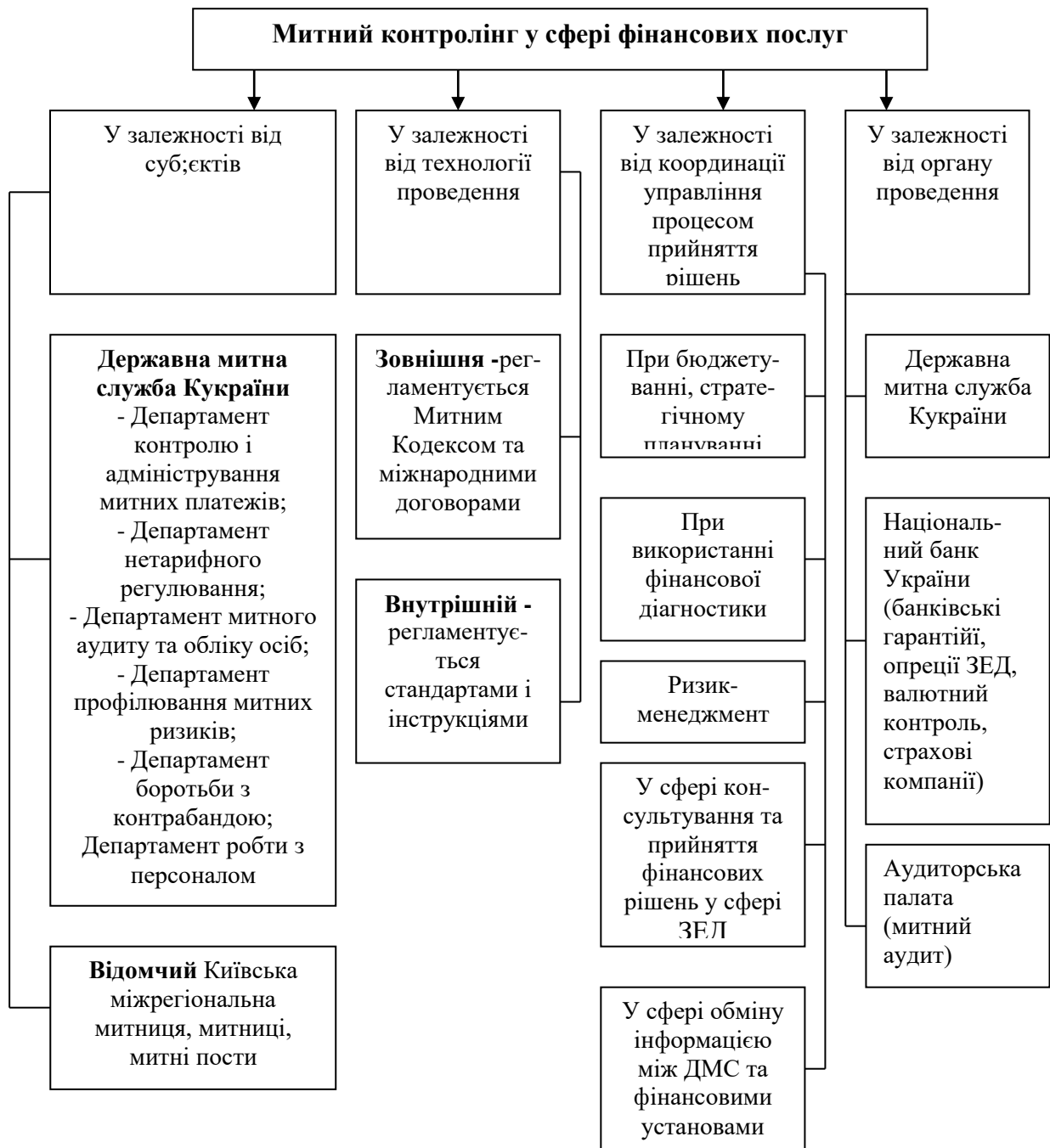


Рисунок В.1 – Митний контроль у сфері фінансових послуг [37]

Таблиця Д.1 - Фактори і джерела митного ризику [25]

Основні фактори ризику	Джерела ризику
Зовнішні фактори	
Суб'єкти ЗЕД діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повнота сплати митних платежів;</li> <li>- достовірність відомостей у Декларації;</li> <li>- існування на ринку;</li> <li>- відповідність носіїв обладнання існуючим вимогам</li> <li>; - маршрут з транспортними документами</li> </ul>
Характеристика товару (вантаж)	<ul style="list-style-type: none"> <li>цінові показники товару; -</li> <li>кількість і вага;</li> <li>- класифікація товарів за УКТД зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД)</li> <li>; - країна походження товару;</li> <li>- митний режим розміщення товарів;</li> <li>- якість товару;</li> <li>- інтелектуальна власність;</li> <li>- товарний ризик і товарне «групове покриття»;</li> <li>- нерегулярність вантажопотоку</li> </ul>
Митне законодавство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спірні положення окремих законодавчих актів; -</li> <li>відсутність чіткої системи контролю та підзвітності певним чином порушення законодавства;</li> <li>- нестабільність митного законодавства;</li> <li>- неузгодженість національного митного законодавства з митницею законодавство інших країн і міжнародні конвенції</li> </ul>
Внутрішні фактор	
Працівники митниці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень кваліфікації;</li> <li>- недбалість;</li> <li>- професійні помилки;</li> <li>- протиправні дії та корупція</li> </ul>
Інформаційно-технічна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень забезпечення митної діагностики;</li> <li>- надійність функціонування технічної системи;</li> <li>- помилки програмного забезпечення</li> </ul>
Технології митного контролю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- порядок виконання митних формальностей;</li> <li>- система управління ризиками;</li> <li>- митний пост-аудит.</li> </ul>
Взаємодія митних органів з правоохоронними органами та регуляторні органи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ввезення забороненої, неякісної та шкідливої продукції</li> </ul>

Таблиця Е.1 - Класифікація зон митного ризику [25]

Групи	Назва зон ризику
Митний режим	Імпорт, реімпорт, експорт, реекспорт, транзит, тимчасове ввезення (вивезення), митний склад, спеціальна митна зона, магазин безмитної торгівлі, переробка на митній території України, переробка за межами митної території України, знищення, відмова на користь держави
Можливий характер порушення	неправильна класифікація товару; неправдиві відомості про походження товару; заниження або завищення митної вартості товару; недекларування товарів; контрабанда та приховування від митного контролю; недостовірні відомості про підстави надання пільг зі сплати митних платежів; невірна інформація про характеристики та властивості товару декларування товару не є його назвою
Можлива мета порушення	ухилення/зменшення розміру ввізного мита; ухилення від сплати/зменшення розміру вивізного митного збору; ухилення від сплати/зменшення розміру спеціальних мит (антидемпінгових); відшкодування податку на додану вартість; ухилення/зменшення розміру акцизного податку; використання митних пільг; уникнення нетарифних обмежень
Вид товару, щодо якого може бути вчинено порушення	сільськогосподарська продукція; метали та брухт; товари, що містять об'єкти права інтелектуальної власності; № отруйні, радіоактивні, вибухові, небезпечні відходи; наркотичні засоби, психотропні речовини; зброя та боєприпаси; Історико-культурні цінності; міжнародна торгівля дикими видами тварин і рослин, які перебувають під загрозою зникнення

Таблиця Ж.1 - Рівні управління митними ризиками [25]

Рівень	Характеристика
На стратегічному рівні	визначаються пріоритетні напрямки реалізації діяльності з управління ризиками та затверджується Реєстр ризиків. Реєстр ризиків повинен містити, зокрема: пріоритетні напрями розвитку та впровадження діяльності з управління ризиками; структурні підрозділи митних органів, спеціалізованих митних органів, митниць, відповідальні за виконання відповідного напрямку; орієнтовні показники частки, обраної для контролю за рухом вантажів і транспортних засобів
На тактичному рівні	відповідно до Реєстру ризиків розроблено заходи щодо управління ризиками. Для цього використовуються такі інструменти: індикатори ризику; профілі ризику; орієнтація; методичні рекомендації щодо роботи посадових осіб митних органів щодо аналізу, ідентифікації та оцінки ризиків в окремих сферах контролю під час проведення митного контролю та оформлення; випадкова вибірка
На оперативному рівні	митні органи застосовують інструменти управління ризиками в конкретних випадках переміщення товарів, транспортних засобів через митний кордон України, зокрема при здійсненні контролю за допомогою управління ризиками, для визначення форм та обсягів митного контролю

Таблиця Л.1 - Елементи управління ризиками в митній сфері [25]

Критерії	Характеристика
Митні органи обмінюються інформацією про ризики та результатами аналізу ризиків, якщо	ризики оцінюються митним органом як значні та потребують митного контролю, а результати контролю встановлюють, що подія, що спричиняє ризики, сталася; за результатами перевірки не встановлено, що подія, що спричиняє ризики, відбулася, але відповідний митний орган вважає загрозу високою загрозою
Для встановлення загальних критеріїв ризику та стандартів, заходів контролю та пріоритетних сфер контролю слід враховувати	пропорційність ризику; терміновість необхідного застосування засобів контролю; ймовірний вплив на торговий потік і на ресурси контролю
Загальні критерії та стандарти ризику повинні включати	опис ризиків; фактори або показники ризику, які будуть використовуватися для відбору товарів або суб'єктів господарювання для митного контролю; характер митного контролю, здійснюваного митними органами; тривалість застосування митного контролю

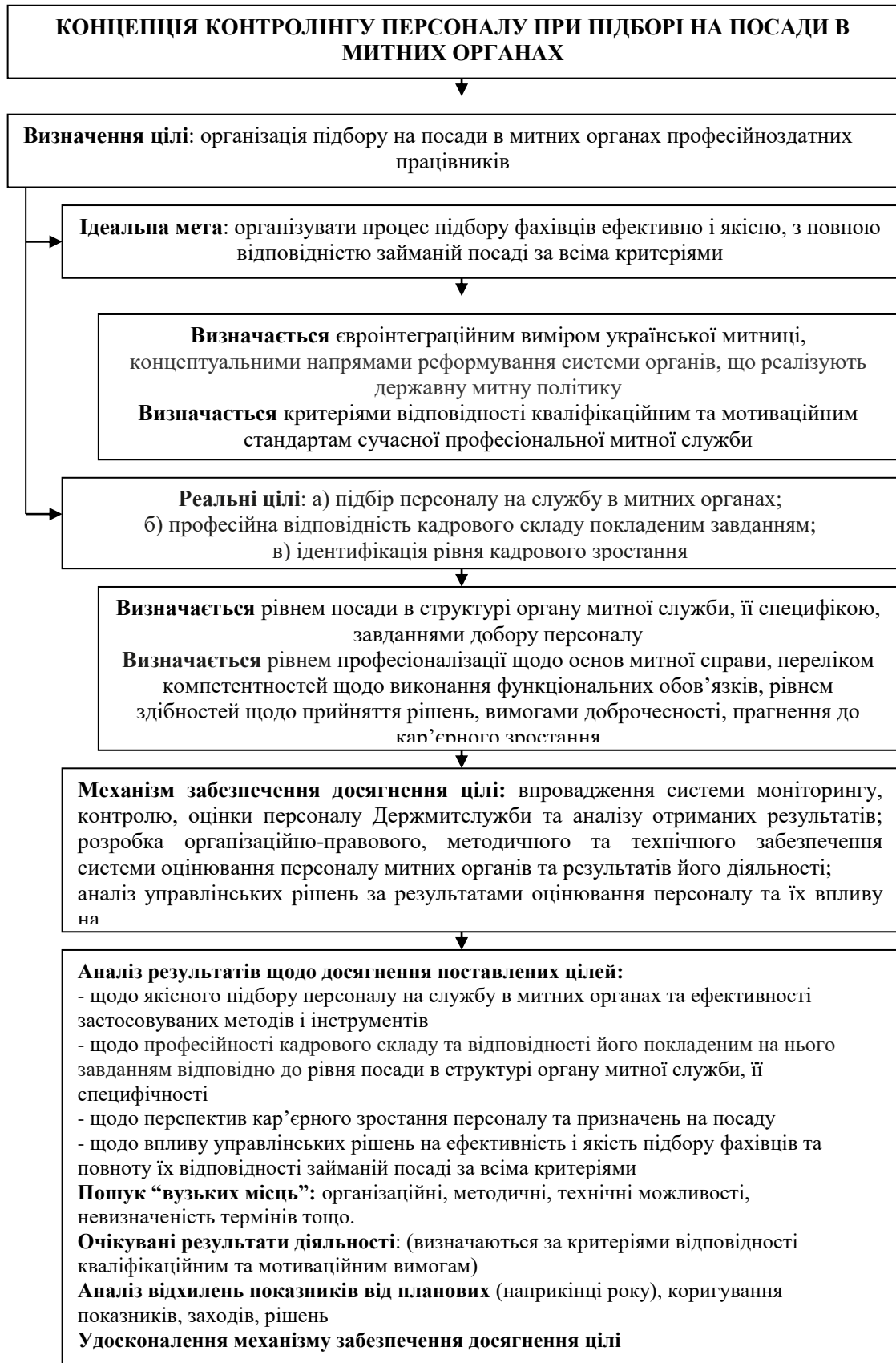


Рисунок М.1- Концепція контролінгу персоналу при підборі на посаду в митних органах [8]

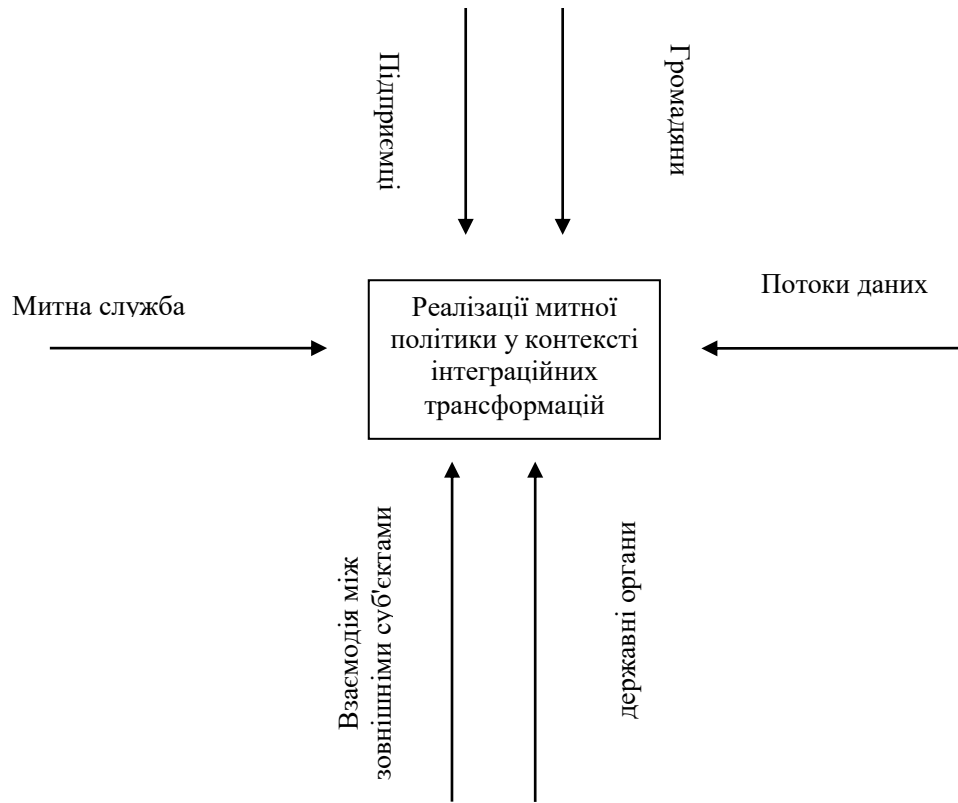


Рисунок Н.1- Реалізація митної політики у контексті інтеграційних трансформацій [4]

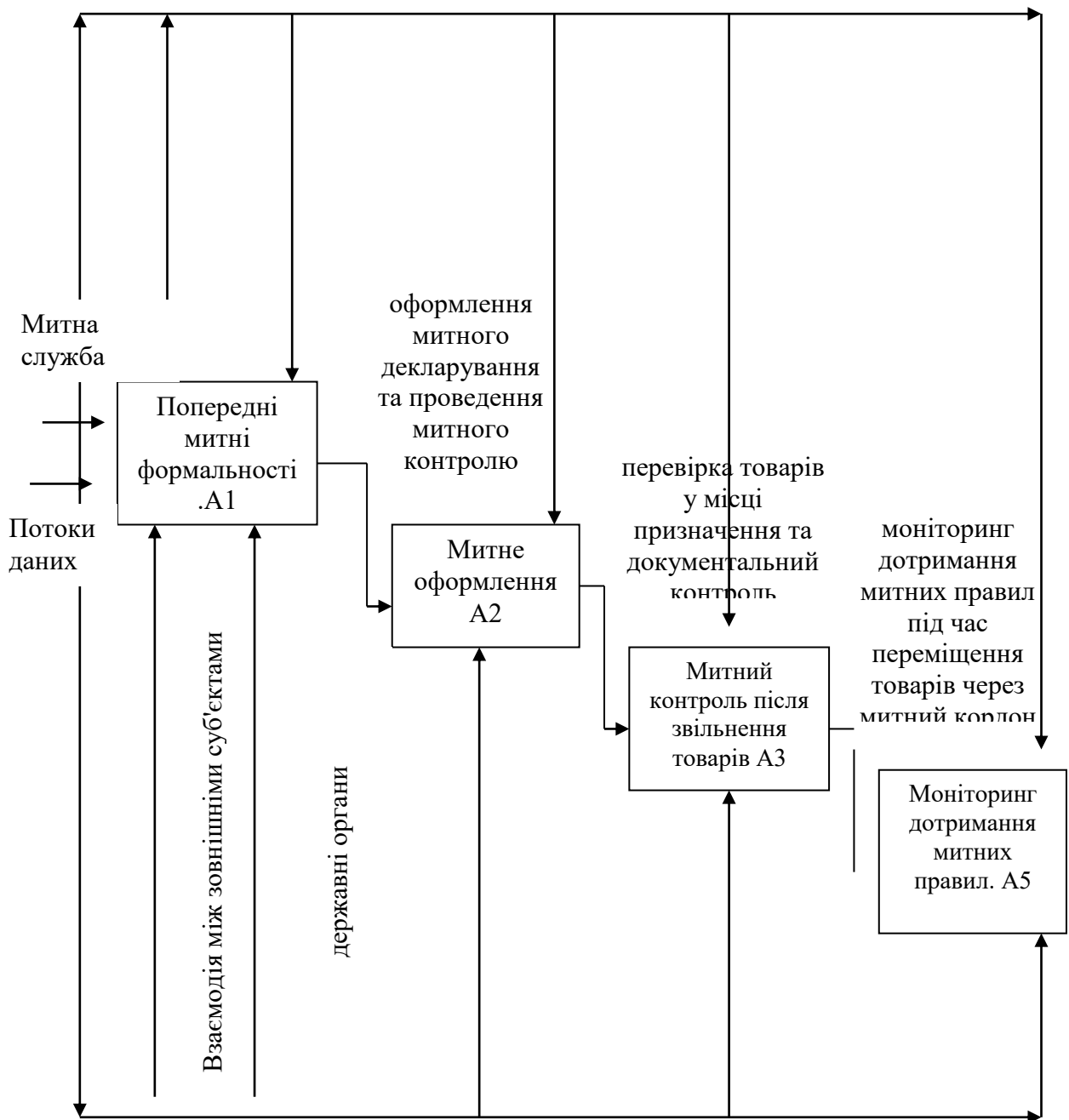


Рисунок П.1- Декомпозиційна модель процесу реалізації митної політики у контексті інтеграційних трансформацій [4]

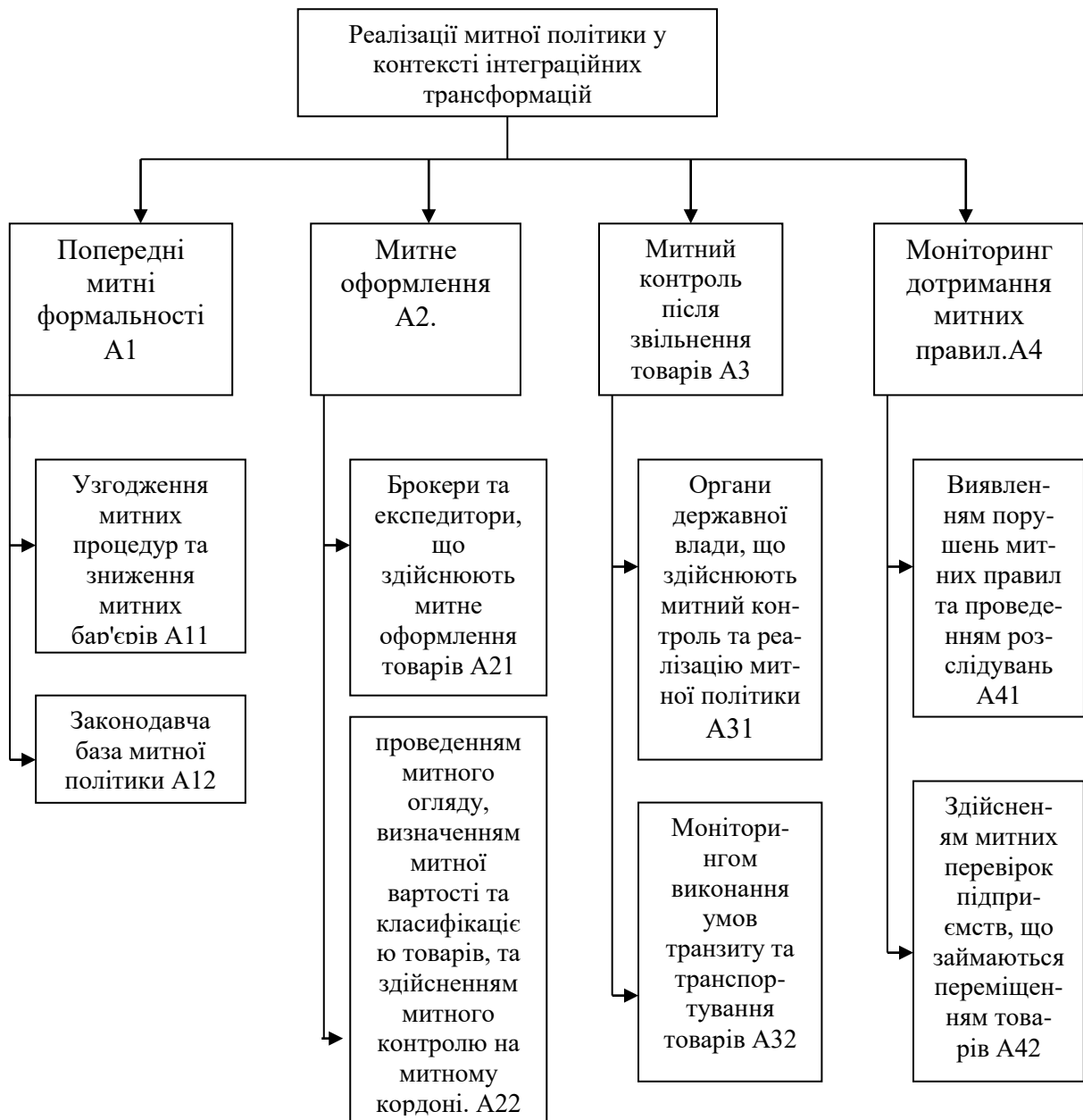


Рисунок Р.1- Схема реалізації митної політики у контексті інтеграційних трансформацій [4]

