УДК 351.86:339.543(477)
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.277-285

Пляцук В.А.
Університет митної справи та фінансів
Pliatsuk Vadym
University of Customs and Finance
https://orcid.org/0009-0009-0480-6988

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ВПЛИВУ МИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ ПРИЙНЯТТЯ НОВОЇ РЕДАКЦІЇ МИТНОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ

У статті обґрунтовано, що підготовка нової редакції Митного кодексу України формує інший інституційний контур митної діяльності, у якому фіскальна результативність узгоджується з цілями національної та економічної безпеки. На основі аналізу положень проєкту та сучасних досліджень запропоновано підхід до оцінювання трансформації інституційних механізмів (нормативно-правового, організаційного, процедурного, цифрового та доброчеснісного) через призму управління ризиками, партнерства з бізнесом і посилення пост-випускного контролю. Виокремлено ключові новації проєкту (електронні системи та «єдине вікно», авторизації/AEO, ризик-орієнтований контроль, координація між органами влади, пост-митний контроль) і подано рекомендації щодо їх впровадження. Практичне значення результатів полягає у визначенні управлінських кроків та індикаторів моніторингу впливу митної діяльності на економічну безпеку держави.

Ключові слова: *митна діяльність; економічна безпека; інституційні механізми; управління ризиками; пост-митний контроль; авторизований економічний оператор; єдине вікно.*

TRANSFORMATION OF INSTITUTIONAL MECHANISMS THROUGH WHICH CUSTOMS ACTIVITIES AFFECT THE STATE'S ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF ADOPTING A NEW EDITION OF THE CUSTOMS CODE OF UKRAINE

The article argues that drafting a new edition of the Customs Code of Ukraine is not merely a legal update, but a shift in the institutional architecture through which customs administration influences the state's economic security. Using doctrinal legal analysis, an institutional approach from public administration, and comparative reasoning with EU and WTO/WCO standards, the study traces how the draft Code redistributes competencies, restructures incentives and controls, and changes the logic of interaction between the customs authority, businesses and other public bodies. Building on the analysis of the draft Code provisions and recent academic debate, the paper proposes an analytical framework for assessing the transformation of institutional mechanisms across five interrelated domains: (i) legal-regulatory rules; (ii) organisational governance and accountability; (iii) procedural instruments of control and facilitation; (iv) digital infrastructure and data governance; and (v) integrity and compliance safeguards. The draft Code, developed in line with the EU Union Customs Code logic, strengthens the mission-oriented approach to customs by combining the protection of financial interests with trade facilitation and supply-chain security. Particular attention is paid to risk-based control, post-clearance control, authorisations and the authorised economic operator (AEO) model, coordinated border management via a single window, and the exclusive competence of customs authorities in determining the necessity and scope of customs control. The paper synthesises these innovations into a coherent public-administration perspective and formulates implementation recommendations: aligning secondary legislation on risk management and post-clearance audit; establishing clear inter-agency data exchange protocols; developing performance indicators for economic-security outcomes; strengthening analytical capacities and ICT resilience; and embedding integrity tools that reduce discretionary practices in high-risk procedures. The results can be used by policymakers and public managers to monitor the security impact of customs reforms, to prioritise institutional capacity building during the transition to the new

ISSN друкованої версії: 2224-6282
ISSN електронної версії: 2224-6290
© Пляцук В.А., 2026

Customs Code, and to support Ukraine's alignment with the EU customs acquis under conditions of heightened security risks and fiscal constraints.

Keywords: *customs administration; economic security; institutional mechanisms; risk management; post-clearance control; authorized economic operator; single window.*

JEL classification: *H83, F13, K33.*

Постановка проблеми. Економічна безпека держави у воєнний та післявоєнний періоди все більше залежить від якості державного управління зовнішньоторговельними потоками, здатності захищати фіскальні інтереси та одночасно не створювати надмірних бар'єрів для легального бізнесу. У Стратегії економічної безпеки України до 2025 року акцентовано потребу зменшувати тіньові практики, підвищувати результативність державних інституцій та посилювати спроможність контролюючих органів протидіяти загрозам у сфері зовнішньоекономічної діяльності [2]. У цій логіці митна діяльність є не лише інструментом формування бюджетних надходжень, а й засобом захисту внутрішнього ринку, критичної інфраструктури та безпечних ланцюгів постачання.

У 2025 р. Міністерство фінансів України розпочало публічні консультації щодо проєкту нового Митного кодексу України, розробленого на основі Митного кодексу ЄС [3], а також презентувало законопроєкт бізнес-спільноті та громадськості [4]. За інформацією Мінфіну, проєкт було підтримано Урядом і направлено на оцінку Європейській Комісії [5]. Відтак питання полягає не тільки у техніці переписування норм, а у зміні інституційних механізмів прийняття рішень, управління даними, застосування процедур та запобігання зловживанням, а також вимірювання внеску у економічну безпеку держави.

Проєкт нового Митного кодексу України прямо формулює комплексну мету митної діяльності: забезпечення митного контролю та дотримання митного законодавства, сприяння законній торгівлі, гарантування безпеки ланцюга постачання, а також захист фінансових інтересів держави [1]. Одночасно документ фіксує принципи цифрової взаємодії на основі обміну інформацією та її зберігання, що мають здійснюватися із застосуванням засобів електронного опрацювання даних, а єдине вікно визначається як базова платформа координації дій митних органів з іншими компетентними органами [1]. Таким чином, предметом дослідження даної статті виступають окремі елементи публічного управління, а саме: інституції, процеси, дані, відповідальність і доброчесність в процесі здійснення митної діяльності.

Проблемність трансформації таких інституційних механізмів полягає в наявності подвійного ризику, коли з одного боку, надмірно репресивна модель контролю уповільнює торгівлю та підвищує транзакційні витрати, що послаблює економіку та конкурентоспроможність, а з іншого боку, слабкі процедури і низька якість аналітики створюють можливості для контрабанди, ухилення від сплати платежів і корупційних практик, що прямо підриває фінансові ресурси держави та довіру до інститутів. Отже, виникає необхідність наукового осмислення того, як саме нова редакція Митного кодексу України зможе змінити інституційні механізми впливу митної діяльності на економічну безпеку та які управлінські умови необхідні для реалізації потенціалу цих змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі митна безпека дедалі частіше розглядається як складова національної та економічної безпеки, що поєднує фіскальну, зовнішньоекономічну та безпекову функції. Так, Д. Осіпчук та співавтори підкреслюють, що митна безпека пов'язана із захистом національних інтересів та прозорістю ЗЕД, а її підвищення потребує технологічного оновлення, вдосконалення системи управління ризиками та посилення антикорупційних заходів [12]. У суміжній площині Г. Коломієць акцентує на воєнних та постпандемічних викликах митній безпеці та на потребі інтегрувати її в загальну систему державної безпеки й економічної політики [13].

Окремий блок досліджень стосується партнерських механізмів «довіреної торгівлі», насамперед інституту авторизованого економічного оператора. Т. Микитенко, О. Мельник й І. Сагайдак аналізують становлення інституту АЕО в Україні в контексті імплементації міжнародних стандартів та доводять, що ефективна програма АЕО здатна посилити безпеку ланцюгів постачання й підвищити конкурентоспроможність бізнесу [15]. Г. Дугінець і М. Вдовиченко, узагальнюючи світовий досвід, показують, що успіх програм АЕО залежить від балансу реальних переваг для бізнесу та зрозумілих критеріїв комплаєнсу і управління ризиками [14].

Інша важлива лінія – це перехід частини контролю після випуску (post-clearance) та розвиток пост-аудиту. С. Капітанець і Т. Руда обґрунтовують, що пост-митний контроль (аудит) має розвиватися як елемент ризик-орієнтованого підходу, а ефективність системи залежить від якості даних, критеріїв відбору та інтеграції результатів перевірок у профілі ризику [16]. У правовому аспекті В. Федотов показує еволюцію пост-митного контролю як форми митного контролю та підкреслює перенесення частини формальностей на етап «після випуску», що відповідає сучасній міжнародній практиці та логіці спрощення процедур [17]. Такі підходи корелюють з вимогами Угоди СОТ про сприяння торгівлі, де пост-аудит розглядається як важливий елемент належного контролю та управління ризиками [8, 9].

Водночас на рівні публічного управління відчувається дефіцит робіт, які б системно поєднували зміст законодавчих новацій з інституційними механізмами їх реалізації, що проявляються через розподіл повноважень, управлінські процедури, цифрову архітектуру, міжвідомчу координацію, а також інструменти доброчесності. Наявні дослідження, як правило,

фокусуються або на окремих інститутах (АЕО, ризики, пост-аудит), або на загальних концептах митної безпеки. Саме тому потребує уточнення, які механізми трансформації закладено в проєкті нового Митного кодексу України та як вони можуть бути інституційно підкріплені у процесі впровадження реформ.

Мета статті – наукове обґрунтування трансформації інституційних механізмів впливу митної діяльності на забезпечення економічної безпеки держави у контексті підготовки до прийняття нової редакції Митного кодексу України, а також формулювання управлінських рекомендацій щодо реалізації потенціалу цих змін у системі публічного управління та адміністрування.

Методи дослідження. Основну методологічну базу дослідження становлять методи аналізу і синтезу, зокрема: нормативно-догматичний аналіз положень проєкту Митного кодексу України та пов'язаних актів; інституційний підхід до аналізу публічного управління (аналіз правил, стимулів, процедур, організаційної відповідальності та контрольних запобіжників); порівняльний аналіз із базовими стандартами ЄС (Union Customs Code) та міжнародними рамками СОТ/ВМО; синтез наукових результатів щодо митної безпеки, АЕО та пост-контролю.

Виклад основних результатів дослідження. У публічному управлінні інституційний механізм доцільно розуміти як відносно стійку комбінацію правил, організаційних ролей, процедур прийняття рішень і ресурсів, що забезпечують реалізацію державної політики. Для митної сфери така комбінація визначає, як держава перетворює зовнішньоторговельні потоки на суспільно значущі результати. Такими результатами, на наш погляд, на сьогодні є: надходження до бюджету, захист внутрішнього ринку, контроль за переміщенням небезпечних/заборонених товарів, дотримання торговельних обмежень та санкцій, а також зниження можливостей для корупції та тіньових схем.

Проєкт нового Митного кодексу України задає розширене бачення місії митних органів в механізмі забезпечення економічної безпеки держави, що проявляється від традиційного здійснення митних формальностей та справляння платежів до управління ризиками, забезпечення якості й безпеки товарів, контролю заходів торговельної політики та координації з іншими органами влади [1]. Ця рамка функцій відповідає сучасним міжнародним підходам, де митниця одночасно виконує функції сприяння законній торгівлі та захисту ланцюгів постачання (SAFE Framework) [7]. Відтак економічна безпека у митній площині формується як результат певного керованого балансу між двома цілями, що полягають у спрощенні для комплаєнтних операторів і посиленні контролю для високоризикових потоків.

У євроінтеграційному вимірі така постановка питання є принциповою, адже адаптація національного митного законодавства до підходів Union Customs Code розглядається як один із базових технічних фундаментів майбутньої сумісності митних процедур України з митним простором ЄС. Дослідження Т. Караваєва та В. Калуги, присвячене імплементації митної реформи ЄС в Україні, підкреслює, що наближення процедур та цифрових стандартів має супроводжуватися інституційною перебудовою органів, зокрема розвитком аналітичних функцій, комплаєнсу і партнерства з бізнесом [20].

Для практичного аналізу трансформації доцільно виділити п'ять взаємопов'язаних елементів механізму:

1) нормативно-правовий – правила та стандарти, які визначають обов'язки і повноваження;
2) організаційний – архітектура відповідальності та прийняття рішень;
3) процедурний – інструменти митного контролю та спрощень;
4) цифровий – дані, електронні системи й міжвідомчі сервіси;
5) доброчеснісний – запобіжники від зловживань, конфлікту інтересів і непрозорих практик.

Саме комплексна зміна цих елементів механізму створює передумови, щоб митна діяльність працювала як інструмент економічної безпеки, а не як джерело системних ризиків.

Однією з найбільш суттєвих інституційних новацій проєкту нового Митного кодексу України є закріплення принципу «цифрової за замовчуванням» взаємодії. Обмін інформацією (зокрема в деклараціях, повідомленнях і рішеннях) та її зберігання мають здійснюватися через засоби електронного опрацювання даних із встановленням вимог до даних. Додатково дозволяється застосування альтернативних засобів лише за наявності обґрунтування або у разі тимчасової несправності систем [1]. У публічно-управлінській перспективі це означає зміну так званої «точки істини», коли первинним стає електронний запис і його якість, а адміністративні рішення дедалі більше залежать від аналітики даних.

Середовище «єдиного вікна» в митній справі визначено як єдиний державний вебпортал для взаємодії економічних операторів, митних органів та інших компетентних органів [1]. Функціонально воно має забезпечувати автоматизовану перевірку виконання немитних формальностей, використання відомостей з реєстрів, координацію взаємодії з іншими органами влади та інформування про здійснені формальності. Водночас у проєкті містяться вимоги щодо конфіденційності та обмеження розголошення інформації, отриманої через «єдине вікно» [1]. Такий підхід узгоджується з практиками координованого прикордонного менеджменту та створює передумови для одночасного контролю різними органами без дублювання і хаотичних перевірок.

З позиції економічної безпеки цифровізація та «єдине вікно» дають щонайменше три ефекти.

- ✓ *По-перше*, зростає прозорість і відтворюваність рішень, а дані стають аудиторським слідом для внутрішнього контролю та зовнішнього нагляду.
- ✓ *По-друге,* підвищується якість управління ризиками завдяки інтеграції даних з різних джерел, що критично важливо для виявлення схем ухилення, маніпуляцій з класифікацією чи митною вартістю.
- ✓ *По-третє,* поліпшується сервісність для

бізнесу, оскільки легальні операції проходять швидше, що відповідає логіці сприяння міжнародній торгівлі [8].

У табл. 1 представлено комплексну систему трансформації інституційних механізмів митної діяльності у проєкті нової редакції Митного кодексу України.

Таблиця 1

Трансформація інституційних механізмів митної діяльності у проєкті нової редакції Митного кодексу України та очікуваний внесок в економічну безпеку

Інституційний механізм	Норма/інструмент у проєкті Кодексу	Канал впливу на економічну безпеку	Управлінські умови реалізації
Нормативно-правовий	Розширена місія митної діяльності та фіксація цілей безпеки ланцюга постачання	Стабілізація фіскальних надходжень; контроль торговельних обмежень; зменшення тіньових потоків.	Якісні підзаконні акти; узгодження із секторальними регуляторами; регулярний перегляд норм.
Процедурний (контроль/спрощення)	Ризик-орієнтований митний контроль і критерії ризику; пост-митний контроль.	Перенесення ресурсу контролю на високоризикові операції; виявлення порушень після випуску; скорочення затримок для легальної торгівлі.	Аналітичні підрозділи; методики профілювання; навчання персоналу; KPI якості контролю.
Цифровий (дані та сервіси)	Обмін/зберігання даних через електронні системи; «єдине вікно».	Зниження корупційних «точок контакту»; підвищення прозорості; інтеграція даних для ризик-аналізу.	Кіберстійкість, резервування, data governance; стандарти даних; інтеграція реєстрів.
Партнерський (АЕО)	Запровадження типів авторизації АЕО-С та АЕО-Б, сприятливий режим, взаємне визнання.	Фокус контролю на «небезпечних» ділянках; підвищення надійності ланцюга постачання; стимул комплаєнсу бізнесу.	Реальні переваги; прозорі критерії; моніторинг відповідності; цифрові сервіси для АЕО.

Джерело: сформовано авторам автором на основі аналізу положень проєкту Митного кодексу України [1].

Проєкт нового Митного кодексу України послідовно будує митний контроль навколо управління ризиками. Зокрема, встановлено, що митний контроль (окрім випадкового відбору) має ґрунтуватися передусім на аналізі ризиків із використанням електронних засобів опрацювання даних. Саме управління ризиками визначається як процес збору даних, аналізу та оцінки ризиків, визначення необхідності заходів, а також регулярного моніторингу і перегляду результатів. Вказано вимоги до критеріїв ризику і логіки пріоритизації сфер контролю (пропорційність, невідкладність, вплив на переміщення товарів і ресурси). Не менш важливою є норма про виключну компетенцію митних органів у визначенні необхідності митного контролю: іншим державним органам (включно з правоохоронними) заборонено визначати потребу проведення митного контролю або брати участь у його здійсненні [1]. З позиції публічного управління це створює передумови для зменшення «конкуренції за контроль» між різними державними органами і, відповідно, зниження ризиків тиску на бізнес та корупційних зловживань через неформалізовані вимоги посилити перевірки. Водночас така виключність підвищує відповідальність митних органів за якість аналітики та обґрунтованість прийнятих рішень.

Управління ризиками на нормативному рівні підкріплюється і підзаконним регулюванням. Зокрема, Наказом Мінфіну від 24.06.2024 № 305 було викладено в новій редакції порядок здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення та реалізації заходів управління ризиками для визначення форм і обсягів митного контролю [10]. У контексті прийняття нового Кодексу критично важливо забезпечити узгодженість такого підзаконного масиву з новими категоріями, процедурами та інформаційними потоками. Інакше виникне певний інституційний розрив, коли формально нові норми діють, але фактично застосовуються старі практики і старі профілі ризику.

Міжнародні рамки також орієнтують митні адміністрації на ризик-менеджмент як центральний елемент. Так, SAFE Framework підкреслює важливість попередньої інформації, аналізу ризиків і партнерства з надійними операторами [7]. Угода СОТ про сприяння торгівлі теж закріплює підхід, коли контрольні ресурси мають концентруватися там, де ризик є вищим, а легальна торгівля не повинна витрачати надмірний час і кошти на проходження процедур [8]. Відповідно, ризик-орієнтований контроль у проєкті нового Митного кодексу України можна інтерпретувати як механізм розумної безпеки, який одночасно посилює фіскальний захист і покращує швидкість інформаційних та товарних потоків.

Змістовим продовженням ризик-орієнтованого контролю є підсилення пост-митного контролю. Проєкт нового Митного кодексу України визначає пост-митний контроль як перевірку точності, достовірності й повноти інформації, заявленої в митних деклараціях та інших повідомленнях, а також перевірку обліку й записів декларанта/представника щодо операцій, які прямо або опосередковано стосуються товарів під митним наглядом після їх поміщення під процедуру [1]. Норма прямо дозволяє, за можливості, проводити огляд товарів і відбір зразків у межах пост-контролю. Логіка такого підходу відповідає міжнародним вимогам. Так, угода СОТ про сприяння торгівлі передбачає застосування пост-очисного аудиту на ризиковій основі та в

прозорий спосіб (Article 7.5), а технічні ноти UNCTAD підкреслюють, що пост-аудит є ключовим елементом ефективного управління ризиками [9]. Наукові дослідження в Україні також підтверджують потенціал такого механізму для поєднання швидкого випуску товарів і більш глибокої перевірки після їх випуску [16, 17].

Інституційна цінність пост-митного контролю для економічної безпеки полягає у тому, що саме на етапі «після випуску» можна якісніше перевіряти митну вартість, походження, класифікацію, дотримання умов спеціальних процедур, а також ланцюги постачання та рух товарів на внутрішньому ринку. Це підсилює боротьбу з ухиленням від сплати платежів і схемами легалізації контрабандних товарів. Водночас перехід до пост-контролю потребує більш зрілих інституцій, зокрема: доступу до даних, узгоджених методик, професійних аудиторських компетенцій, а також процедурних гарантій для бізнесу (передбачуваність, строки, право на оскарження) [17].

Практична тенденція посилення пост-контролю підтверджується презентованими у 2025 році результатами пілотного проєкту з пост-митного контролю товарів, випущених у вільний обіг [18], що свідчить про наявність організаційної готовності до зміни моделі контролю. Проте в умовах переходу до положень нового Митного кодексу України важливо уникнути формалізації, коли пост-аудит зводиться лише до збільшення кількості перевірок без підвищення їх якості та без ризик-орієнтованого відбору. Саме якість селекції і доказовість висновків визначають, чи стане пост-контроль інструментом економічної безпеки, чи перетвориться на додатковий адміністративний тиск.

Партнерський механізм, що потенційно найбільше змінює взаємодію держави й бізнесу, формалізується через інститут авторизованого економічного оператора. Проєкт нового Митного кодексу України передбачає можливість подання заяви на отримання статусу АЕО для економічного оператора, зареєстрованого в Україні, а також встановлює два типи авторизації: АЕО-С (право на застосування спрощень) та АЕО-Б (підтвердження безпеки та надійності) [1]. Така авторизація діє на всій території України, а її наявність має враховуватися при наданні інших авторизацій, щоб уникати повторної оцінки вже перевірених критеріїв.

Проєкт також фіксує «сприятливий режим» для АЕО, що передбачає меншу кількість оглядів та інших форм фізичного контролю, меншу кількість перевірок документів, першочергове виконання формальностей, а також можливість взаємного визнання еквівалентних програм з іншими країнами на принципі взаємності [1]. У теорії публічного управління це є прикладом переходу від моделі всезагального та універсального контролю до моделі керування відповідністю (compliance management), коли держава інвестує ресурси в попередню перевірку і моніторинг надійних операторів, натомість спрощуючи для них процедури.

Додатковий аргумент на користь розвитку АЕО пов'язаний із загальноєвропейським трендом реформування митної системи, де програми довіреної торгівлі розглядаються як інструмент одночасного підвищення безпеки та зниження адміністративних витрат. Зокрема, Н. Золотарьова та співавтори, аналізуючи роль АЕО у контексті митної реформи ЄС і перспектив для України, наголошують на значенні взаємного визнання, уніфікації критеріїв та цифрових сервісів як умов підвищення привабливості статусу для бізнесу [21]. Інші наукові джерела також підтверджують, що ключовою умовою дієвості АЕО є реальна «винагорода за комплаєнс», коли такий оператор має відчувати економічний ефект від статусу у вигляді швидших процедур і зниження витрат [14, 15]. Якщо переваги є декларативними або застосовуються непослідовно, програма не стає масовою і не дає системного ефекту для безпеки ланцюгів постачання. Тому у контексті нового Митного кодексу України важливо поєднати нормативне закріплення АЕО з управлінськими рішеннями: прозорими сервісними стандартами, цифровими інтерфейсами для бізнесу та показниками оцінки результативності програми.

Економічна безпека в митній сфері значною мірою залежить від того, чи здатна держава організувати скоординований контроль на кордоні без дублювання, суперечливих рішень і можливостей для зловживань. Проєкт нового Митного кодексу України передбачає, що якщо щодо тих самих товарів мають здійснюватися інші види контролю, митні органи у взаємодії з компетентними органами вживають заходів для проведення таких контролів в той самий час і в тому самому місці, а митні органи відіграють координуючу роль [1]. Крім того, документ дозволяє обмін відомостями між митними органами та іншими органами державної влади для мінімізації ризиків і боротьби з порушеннями, пов'язаними з ухиленням від сплати платежів, контрабандою та незаконним збутом товарів. У поєднанні з «єдиним вікном» це формує інституційну основу для data-driven управління ризиками на кордоні. Однак ефективність такого механізму залежить від чіткості правил доступу до даних, сумісності реєстрів, правового режиму персональних та комерційно чутливих даних, а також від процедурної дисципліни міжвідомчої взаємодії.

Інституційна трансформація не може зводитися до цифровізації та нових процедур, якщо не вирішується питання доброчесності. Митниця традиційно належить до ризикових сфер публічного адміністрування, де поєднуються високі дискреційні повноваження, контакт із бізнесом і значні фінансові стимули. Досвід OECD узагальнює добрі практики зміцнення доброчесності в митних адміністраціях, серед яких прозорість процедур, етичні стандарти, управління конфліктом інтересів, ротація кадрів, контроль стилю життя, цифрові сліди рішень та активна взаємодія з бізнесом і громадськістю [11].

Проєкт нового Митного кодексу України опосередковано підтримує таку доброчеснісну рамку через зменшення невиправданих ручних контактів (електронні документи, автоматизовані перевірки), через виключну компетенцію митних органів у визначенні необхідності контролю, а також через вимоги конфіденційності даних у «єдиному вікні» [1]. Водночас

доброчесність має бути міцно інтегрованою у систему через підзаконні акти, внутрішні процедури, антикорупційні комплаєнс-програми та незалежні механізми контролю, інакше технологічні новації будуть нейтралізовані старими неформальними практиками. Важливим сигналом є те, що у Державній антикорупційній програмі на 2023-2025 рр. окремо підкреслюється необхідність розбудови пост-митного контролю та пост-аудиту як інструментів зниження корупційних ризиків у митній сфері [19]. Це ще раз підтверджує, що митна реформа сприймається державою як міжсекторальний проєкт, де економічна безпека, антикорупційна політика і цифрова трансформація тісно взаємопов'язані між собою.

Оскільки прийняття нового Митного кодексу України є лише першою та початковою фазою інституційної трансформації митної діяльності, то ключовим стає питання ефективності впровадження таких трансформацій. З управлінської точки зору перехід до нової моделі митної діяльності має відбуватися через послідовність певних кроків, серед яких нами виділено наступні:

1) гармонізація підзаконної бази;
2) інституційне зміцнення митних органів (кадри, аналітика, ІТ);
3) налаштування міжвідомчої координації та обміну даними;
4) запровадження KPI, які відображають вплив на економічну безпеку;
5) побудова системи доброчесності та управління комплаєнсом. На практиці кожен із цих кроків потребує певних ресурсів, часових рамок та відповідальних суб'єктів для їх реалізації.

З огляду на це доцільно сформувати певну карту результативності реформування митної діяльності, де поряд з показниками операційної ефективності (швидкість оформлення, частка автоматичного випуску) будуть також фіксуватися й індикатори економічної безпеки. Серед таких індикаторів нами пропонується використовувати наступні: стабільність митних надходжень, скорочення частки ризикових операцій, зростання ефективності виявлення порушень після випуску, підвищення частки операцій, що проходять через програми довіреної торгівлі (АЕО), а також індикатори доброчесності (скарги, дисциплінарні провадження, результати аудиту цифрових слідів).

У табл. 2 наведено приклад матриці KPI щодо оцінки ефективності реформування митної діяльності.

Таблиця 2

Приклад матриці KPI моніторингу впливу реформування митної діяльності на економічну безпеку держави

Група індикаторів	Приклад KPI	Джерело даних	Управлінське використання
Фіскальна стійкість	Відхилення фактичних митних надходжень від плану; частка донарахувань за результатами пост-контролю.	Казначейські дані; ЄАІС; результати документальних перевірок.	Оцінка ефективності контролю та коригування профілів ризику.
Ризик-орієнтований контроль	Частка оглядів у загальній кількості декларацій; результативність оглядів (виявлення порушень на 100 оглядів).	СУР; статистика митного контролю.	Оптимізація ресурсів; виявлення «порожніх» контрольних заходів.
Пост-митний контроль/пост-аудит	Середня сума донарахувань на 1 перевірку; частка скасованих рішень за результатами оскарження.	Реєстри перевірок; судова статистика/оскарження.	Підвищення якості доказової бази та процедурної дисципліни.
Довіра та партнерство (АЕО)	Кількість/частка АЕО, активних у ЗЕД; середній час оформлення для АЕО vs не-АЕО.	Реєстр АЕО; митна статистика; журнали подій електронних систем.	Оцінка реальності переваг; коригування сервісних стандартів.
Доброчесність	Кількість скарг на дії посадових осіб; частка рішень, прийнятих без «ручного» втручання; результати внутрішніх аудитів.	Система звернень; логфайли; звіти комплаєнсу.	Ризик-профілювання корупційних практик; превентивні заходи.

Джерело: авторська розробка.

Запровадження KPI має бути підтримане процедурною рамкою прийняття управлінських рішень через регулярні звіти, публічні інформаційні панелі (де це не суперечить режиму інформації з обмеженим доступом), внутрішні розбори причин відхилень та механізми коригування. При цьому важливо уникнути ситуації, коли митниці будуть оптимізовувати самі показники, але не бажаний кінцевий результат (наприклад, зменшує кількість оглядів без підвищення ефективності ризик-аналізу).

Висновки. Таким чином, за результатами проведеного дослідження з'ясовано, що проєкт нової редакції Митного кодексу України закладає інституційну трансформацію митної діяльності, переносячи акцент із ручного контролю на ризик-орієнтоване управління, цифрову взаємодію та партнерство з комплаєнтним бізнесом. Це створює передумови для посилення економічної безпеки через стабілізацію фіскальних надходжень, протидію тіньовим потокам та підвищення безпеки ланцюгів постачання. Нові норми про електронні системи та середовище єдиного вікна формують цифровий каркас митної реформи і відкривають

можливості для координованого прикордонного менеджменту, зменшення дублювання видів контролю і підвищення доказовості рішень за рахунок якісних даних. Розвиток пост-митного контролю повинен відповідати міжнародним стандартам (WTO TFA) і буде здатним підсилити економічну безпеку, якщо буде реалізований як інструмент розумного контролю після випуску, а не як механічне нарощування перевірок. Інститут АЕО у проєкті нового Митного кодексу України концептуально інтегрований у модель диференційованого контролю та може стати каталізатором безпечної торгівлі і комплаєнсу, однак ефект можливий лише за умови реальних переваг, прозорих критеріїв і дієвого моніторингу відповідності. Для мінімізації корупційних і безпекових ризиків цифрові та процедурні новації мають доповнюватися інструментами доброчесності (етичні стандарти, внутрішній контроль, аудит цифрових слідів, управління конфліктом інтересів) у логіці міжнародних рекомендацій OECD та національних антикорупційних пріоритетів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою впливу окремих інституційних механізмів (АЕО, пост-контроль, «єдине вікно») на показники економічної безпеки, а також з розробкою моделей управлінської зрілості митної діяльності у перехідний період до повної імплементації положень та норм нового Митного кодексу України.

Список використаних джерел:

1. Проєкт Митного кодексу України (нова редакція) : проєкт нормативно-правового акта. (2025). Міністерство фінансів України. 393 с. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/rozpochato_konsultatsii_shchodo_proiektu_novogo_mitnogo_kodeksu_ukraini-5297
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021
3. Розпочато консультації щодо проєкту нового Митного кодексу України. (29.08.2025). Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/rozpochato_konsultatsii_shchodo_proiektu_novogo_mitnogo_kodeksu_ukraini-5297
4. Новий Митний кодекс України: бізнесу презентували законопроєкт, розроблений на основі Митного кодексу ЄС. (07.10.2025). Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/novii_mitnii_kodeks_ukraini_biznesu_prezentuvali_zakonoproiekt_rozroblenii_na_osnovi_mitnogo_kodeksu_ies-5357
5. Митний огляд за III квартал 2025 року : Українська митниця – розвиток попри війну (презентація). (20.10.2025). Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/mitnii_ogliad_za_iii_kvartal_2025_roku_ukrainska_mitnitsia__rozvitok_popri_viinu__prezentatsiia-5378.
6. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj
7. SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade. (2021). World Customs Organization (WCO). URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf
8. Agreement on Trade Facilitation. World Trade Organization (WTO). URL: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/tfa-nov14_e.htm
9. Technical note on the WTO Trade Facilitation Agreement : Article 7.5 Post-clearance audit. UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wto-technical-note_ch07a07-05_en.pdf
10. Про внесення змін до Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю : Наказ Мінфін України від 24.06.2024 № 305. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0964-24.
11. Integrity in Customs : Taking Stock of Good Practices. (2017). OECD. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/integrity-in-customs_9789264277628-en
12. Осіпчук Д.С., Власенко Д.С., Гедзь Р.М., Усик В.І. (2024). Митна безпека України в контексті забезпечення національної безпеки. Економіка, управління та адміністрування, № 4(110). С. 12–17. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-12-17
13. Коломієць Г. (2024). Митна безпека держави: сучасні виклики та стратегічні напрямки вдосконалення. Modeling the Development of the Economic Systems, № 1. С. 250–256. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-37
14. Дугінець Г., Вдовиченко М. (2024). Авторизований економічний оператор: переваги та проблеми імплементації в світі. Економіка та суспільство, № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-73
15. Микитенко Т., Мельник О., Сагайдак І. (2023). Розвиток інституту авторизованого економічного оператора в Україні в контексті імплементації міжнародних стандартів. Економіка та суспільство, № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-21
16. Капітанець С.В., Руда Т.В. (2024). Удосконалення підходів у використанні системи управління ризиками у сфері пост-митного контролю. Сталий розвиток економіки, № 1(48). С. 351–359.

DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-48

17. Федотов О.П., Назарко А.А. (2024). Пост-митний контроль в законодавстві України з питань митної справи: виникнення, становлення та розвиток. Правова позиція, № 3(44). С. 39–49. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-6473.2024-3.7

18. Результати реалізації пілотного проєкту здійснення пост-митного контролю. (2026). Державна митна служба України. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-realizatsiyi-pilotnogo-proiektu-zdiisnennia-post-mitnogo-kontroliu-2135

19. Антикорупційна програма НАЗК. НАЗК. URL: https://nazk.gov.ua/uk/antykoruptsijna-programa-nazk/

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

21. Zolotarova, O., Karavayev, T., & Duginets, G. (2025). AEO concept in EU customs reform. Scientia fructuosa, No. 1(159). Pp. 75–89. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(159)05

References:

1. Proiekt Mytnoho kodeksu Ukrainy (nova redaktsiia) : proiekt normatyvno-pravovoho akta [Draft Customs Code of Ukraine (new edition) : draft regulatory legal act]. (2025). Ministerstvo finansiv Ukrainy. 393 p. Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/news/rozpochato_konsultatsii_shchodo_proiektu_novogo_mitnogo_kodeksu_ukraini-5297 [in Ukrainian].

2. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 11 serpnia 2021 roku «Pro Stratehiiu ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 11, 2021 «On the Strategy of Economic Security of Ukraine for the period until 2025»] : Decree of the President of Ukraine dated August 11, 2021 No. 347/2021. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021 [in Ukrainian].

3. Rozpochato konsultatsii shchodo proiektu novoho Mytnoho kodeksu Ukrainy [Consultations on the draft of the new Customs Code of Ukraine have begun]. (29.08.2025). Ministry of Finance of Ukraine. Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/news/rozpochato_konsultatsii_shchodo_proiektu_novogo_mitnogo_kodeksu_ukraini-5297 [in Ukrainian].

4. Novyi Mytnyi kodeks Ukrainy: biznesu prezentuvaly zakonoproiekt, rozroblenyi na osnovi Mytnoho kodeksu YeS [New Customs Code of Ukraine: businesses were presented with a draft law developed on the basis of the EU Customs Code]. (07.10.2025). Ministry of Finance of Ukraine. Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/news/novii_mitnii_kodeks_ukraini_biznesu_prezentuvali_zakonoproiekt_rozroblenii_na_osnovi_mitnogo_kodeksu_ies-5357 [in Ukrainian].

5. Mytnyi ohliad za III kvartal 2025 roku : Ukrainska mytnytsia – rozvytok popry viinu (prezentatsiia) [Customs Review for the 3rd Quarter of 2025 : Ukrainian Customs – Development Despite the War (Presentation)]. (20.10.2025). Ministry of Finance of Ukraine. Retrieved from: https://www.mof.gov.ua/uk/news/mitnii_ogliad_za_iii_kvartal_2025_roku_ukrainska_mitnitsia__rozvitok_popri_viinu__prezentatsiia-5378 [in Ukrainian].

6. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj [in English].

7. SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade. (2021). World Customs Organization (WCO). Retrieved from: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/safe-framework-of-standards.pdf [in English].

8. Agreement on Trade Facilitation. World Trade Organization (WTO). Retrieved from: https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/tfa-nov14_e.htm [in English].

9. Technical note on the WTO Trade Facilitation Agreement : Article 7.5 Post-clearance audit. UNCTAD. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/official-document/wto-technical-note_ch07a07-05_en.pdf [in English].

10. Pro vnesennia zmin do Poriadku zdiisnennia analizu ta otsinky ryzykiv, rozroblennia i realizatsii zakhodiv z upravlinnia ryzykamy dlia vyznachennia form ta obsiahiv mytnoho kontroliu [On amendments to the Procedure for conducting risk analysis and assessment, developing and implementing risk management measures to determine the forms and scope of customs control] : Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 06/24/2024 No. 305. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0964-24 [in Ukrainian].

11. Integrity in Customs : Taking Stock of Good Practices. (2017). OECD. Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/integrity-in-customs_9789264277628-en [in English].

12. Osipchuk, D.S., Vlasenko, D.S., Hedz, R.M., & Usyk, V.I. (2024). Mytna bezpeka Ukrainy v konteksti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Customs security of Ukraine in the context of ensuring national security]. Economics, Management and Administration, No. 4(110). Pp. 12–17. DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-12-17 [in Ukrainian].

13. Kolomiiets, H. (2024). Mytna bezpeka derzhavy: suchasni vyklyky ta stratehichni napriamky vdoskonalennia [Customs security of the state: modern challenges and strategic directions of improvement]. Modeling the Development of the Economic Systems, No. 1. Pp. 250–256. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-37 [in Ukrainian].

14. Duginets, H., & Vdovychenko, M. (2024). Avtoryzovanyi ekonomichnyi operator: perevahy ta problemy implementatsii v sviti [Authorised Economic Operator: advantages and implementation challenges in the world]. Economy and Society, No. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-73 [in Ukrainian].

15. Mykytenko, T., Melnyk, O., & Sahaidak, I. (2023). Rozvytok instytutu avtoryzovanoho ekonomichnoho operatora v Ukraini v konteksti implementatsii mizhnarodnykh standartiv [Development of the Authorised Economic Operator institute in Ukraine in the context of implementing international standards]. Economy and Society, No. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-21 [in Ukrainian].

16. Kapitanets, S.V., & Ruda, T.V. (2024). Udoskonalennia pidkhodiv u vykorystanni systemy upravlinnia ryzykamy u sferi post-mytnoho kontroliu [Improving approaches to using a risk management system in the sphere of post-customs control]. Sustainable Development of Economy, No. 1(48). Pp. 351–359. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-48 [in Ukrainian].

17. Fedotov, O.P., & Nazarko, A.A. (2024). Post-mytnyi kontrol v zakonodavstvi Ukrainy z pytan mytnoi spravy : vynyknennia, stanovlennia ta rozvytok [Post-customs control in Ukrainian customs legislation : emergence, formation and development]. Legal Position, No. 3(44). Pp. 39–49. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-6473.2024-3.7 [in Ukrainian].

18. Rezultaty realizatsii pilotnoho proiektu zdiisnennia post-mytnoho kontroliu [Results of the pilot project for post-customs control]. (2026). State Customs Service of Ukraine. Retrieved from: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-realizatsiyi-pilotnogo-proiektu-zdiisnennia-post-mitnogo-kontroliu-2135 [in Ukrainian].

19. Antykoruptsiina prohrama NAZK. [Anti-corruption program of the National Anti-Corruption Commission]. NAZK. Retrieved from: https://nazk.gov.ua/uk/antykoruptsijna-programa-nazk/ [in Ukrainian].

20. Karavaiev, T., & Kaluha, V. (2024). Mytna reforma YeS: implementatsiia v Ukraini [EU customs reform: implementation in Ukraine]. Foreign Trade: Economics, Finance, Law, No. 1(132). Pp. 4–22. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2024(132)01 [in Ukrainian].

21. Zolotarova, O., Karavayev, T., & Duginets, G. (2025). AEO concept in EU customs reform. Scientia fructuosa, No. 1(159). Pp. 75–89. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(159)05 [in English].

Дата надходження статті: 05.02.2026 р.
Дата прийняття статті до друку: 23.02.2026 р.
Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.