

Герчаківський Святослав Дем'янович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія
Західноукраїнський національний університет*

Gerchakivskiy Sviatoslav

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Serhiy Yuriy Department of Finance,
West Ukrainian National University*

ORCID: 0000-0003-4127-8044

Косс Сергій Вадимович

*аспірант кафедри фінансів ім. С. І. Юрія
Західноукраїнського національного університету*

Koss Serhii

*Postgraduate Student of the Serhiy Yuriy Department of Finance
West Ukrainian National University*

ORCID: 0009-0003-4492-4168

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-8-11288

PEST-АНАЛІЗ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ МИТНИЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ

PEST ANALYSIS OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF THE UKRAINIAN CUSTOMS UNDER CONDITIONS OF WAR

Анотація. Вступ. На необхідності посилення інституційної спроможності Державної митної служби України постійно наголошується представниками Консультативної місії Європейського Союзу в Україні (EUAM), Місії EUBAM, інших міжнародних інституцій. В основному така риторика стосується збільшення правоохоронних повноважень митних органів. Так, Всесвітня митна організація в звітах своєї технічної місії в грудні 2022 року та серпні 2023 року зазначила про нагальну необхідність включення Держмитслужби до переліку органів, які здійснюють оперативно-розшукову та слідчу діяльність, а в звіті МВФ наголошено, що в доповнення до криміналізації товарної контрабанди, необхідно переглянути роль та повноваження митної служби. Митниця повинна бути інституційно спроможною та мати центральну роль у виявленні та переслідуванні контрабанди, інших деліктів в митній сфері.

Мета. Метою дослідження є систематизація та аналітичне узагальнення результатів PEST-аналізу інституційної спроможності української митниці, виявлення ключових факторів впливу та їх оцінка, а також формування рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності митних органів держави в умовах війни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо функціонування митних інституцій в Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині стратегічного аналізу, зокрема щодо використання методики PEST-аналізу; 3) доробок вітчизняних аналітичних центрів та громадських організацій в частині моніторингу діяльності митних органів, їх інституційної спроможності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів, що впливають на інституційну спроможність митних органів в Україні); формалізації, аналізу та синтезу (для підсумкової матриці ключових факторів, що впливають на інституційну спроможність митниці); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті доведено, що визначальними політичними факторами впливу є корупція та геополітичні виклики, війна. Показано, що на інституційну спроможність митниці в Україні впливає низка економічних факторів, що тісно пов'язані із загальним станом економіки, зовнішньоекономічною діяльністю та фінансовими можливостями держави,

а ключовими є динаміка обсягів експорту та імпорту товарів і митні делікти. Розглянуто особливості впливу соціальних факторів на інституційну спроможність митних органів, серед яких домінуючими є рівень довіри соціуму та негативна репутація митників, а також вплив громадських організацій та засобів масової інформації. Детально проаналізовано сучасні нормативно-правові підходи та особливості збільшення посадових окладів працівників митних органів та їх співмірність із середніми заробітними платами по країні. Особливу увагу приділено технологічним факторам впливу на інституційну спроможність митниці, ключовими з яких виявлено автоматизацію і цифровізація митних процедур та інтеграцію з міжнародними системами.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на проведенні трьох етапів SWOT-аналізу, який дозволить не тільки оцінити вплив зовнішнього середовища на інституційну спроможність української митниці, а також виявити, поєднати та встановити зв'язки між сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями й загрозами зовнішнього середовища, бути аналітичним підґрунтям при побудові стратегії забезпечення інституційної стійкості митної служби в Україні.

Ключові слова: митні органи, фактори впливу, інституційна спроможність, митне оформлення, митний контроль, делікти, митні платежі, митниця.

Summary. Introduction. The need to strengthen the institutional capacity of the State Customs Service of Ukraine is constantly emphasized by representatives of the European Union Advisory Mission in Ukraine (EUAM), the EUBAM Mission, and other international institutions. This rhetoric mainly concerns the increase of law enforcement powers of customs authorities. Thus, the World Customs Organization in its reports from its technical mission in December 2022 and August 2023 highlighted the urgent need to include the State Customs Service in the list of bodies that perform operational search and investigative activities, and the IMF report stressed that in addition to criminalizing goods smuggling, there is a need to review the role and powers of the customs service. Customs must be institutionally capable and play a central role in detecting and prosecuting smuggling and other offenses in the customs sphere.

Purpose. The aim of the research is to systematize and analytically summarize the results of the PEST analysis of the institutional capacity of the Ukrainian customs, to identify key influencing factors and assess them, as well as to formulate recommendations for strengthening the institutional capacity of the state's customs authorities in the context of war.

Materials and methods. The materials of the research include: 1) regulatory and legal support for the functioning of customs institutions in Ukraine; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of strategic analysis, particularly regarding the use of the PEST analysis methodology; 3) the work of domestic analytical centers and public organizations regarding the monitoring of customs authorities activities and their institutional capacity.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the political, economic, social, technological factors affecting the institutional capacity of customs authorities in Ukraine); formalization, analysis, and synthesis (to compile a summary matrix of key factors affecting the institutional capacity of customs); logical generalization of results (formulating conclusions).

Results. The scientific article demonstrates that the determining political factors of influence are corruption and geopolitical challenges, war. It shows that the institutional capacity of customs in Ukraine is influenced by a number of economic factors closely related to the overall state of the economy, foreign economic activity, and the financial capabilities of the state, with key elements being the dynamics of export and import volumes of goods and customs offenses.

The features of the impact of social factors on the institutional capacity of customs authorities have been considered, among which the dominant ones are the level of trust in society and the negative reputation of customs officials, as well as the influence of non-governmental organizations and the media. A detailed analysis of current regulatory approaches and the peculiarities of increasing the salaries of customs officers and their comparability to average salaries in the country has been conducted. Special attention is paid to technological factors influencing the institutional capacity of customs, with key factors identified as the automation and digitalization of customs procedures and integration with international systems.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on conducting three stages of SWOT analysis, which will not only assess the impact of the external environment on the institutional capacity of the Ukrainian customs but also identify, combine, and establish connections between the strengths and weaknesses of the internal environment and the potential opportunities and threats of the external environment, serving as an analytical basis for building a strategy to ensure the institutional resilience of the customs service in Ukraine.

Key words: customs authorities, influencing factors, institutional capacity, customs clearance, customs control, offenses, customs payments, customs.

Постановка проблеми. В умовах війни надзвичайно важливою є здатність держави мобілізувати не лише воєнні резерви, а й усі суспільні інститути для ефективної відсічі ворогу, налагодження дієвої системи управління, забезпечення безпеки тощо.

Зважаючи на це, ключовим запитанням сьогодення є з'ясування інституційної спроможності органів державної влади в Україні загалом та митних органів зокрема. Враховуючи динамічність та складність митної системи держави, умовою довготермінового

та успішного функціонування усіх суб'єктів митних правовідносин є стратегічний підхід до визначення його розвитку, врахування комплексу факторів, які визначають орієнтири їх розвитку. Тільки за умови чіткого уявлення про розвиток митної системи держави, особливостей та можливостей функціонування митних інституцій, можна визначити стратегію розвитку, направлену на досягнення встановлених цілей, формування довгострокових переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблематики використання стратегічного аналізу, його методологічних прийомів, широко висвітлені у працях зарубіжних і українських вчених-економістів, таких як: Джордж А. Штайнер (George A. Steiner) і Джон Ф. Штайнер (John F. Steiner) [4], які визначили чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування та заклали теоретичні основи взаємодії бізнесу, уряду і суспільства; Фернандо Дж. Агілар (Fernando J. Aguilar) [5], відомий як автор PEST-аналізу, інструменту для вивчення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств; А. Томпсон (Arthur A. Thompson), А. Стрікленд (Alonzo J. Strickland) [6], які розробили системний підхід, що охоплює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, розробку стратегій, їх реалізацію та оцінку ефективності, акцентували увагу на стратегіях, при яких компанії можуть досягти та підтримувати стійку конкурентну перевагу над своїми суперниками; український науковець Д. Берницька [7], яка систематизувала чинники зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства та визначила (описала) їх загрози і можливості, які закладені у кожній групі факторів; вітчизняна вчена З. Є. Шершньова [8], яка зуміла сформулювати логіку розробки і методи обґрунтування цілей, завдань, стратегій, змісту і форм організації окремих підсистем стратегічного управління та ін. Разом з тим, залишаються не вирішеними проблемні питання стратегічного аналізу в сучасних умовах війни, турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища. А тому складність відносин в митній сфері України, поглиблення та загострення глобальних проблем, євроінтеграційні вимоги визначають необхідність застосування нестандартних підходів проведення стратегічного аналізу інституційної спроможності української митниці.

Метою статті є систематизація та аналітичне узагальнення результатів PEST-аналізу інституційної спроможності митних органів України, виявлення проблем, ключових факторів впливу та їх оцінка, а також формування практичних рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності митниці.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо функціонування митних інституцій в Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині стра-

тегічного аналізу, зокрема щодо використання методики PEST-аналізу; 3) доробок вітчизняних аналітичних центрів та громадських організацій [1–3; 20] в частині моніторингу діяльності митних органів, їх інституційної спроможності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів, що впливають на інституційну спроможність митних органів в Україні); формалізації, аналізу та синтезу (для підсумкової матриці ключових факторів, що впливають на інституційну спроможність митниці); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Поняття «інституційна спроможність» загалом означає ефективність державного управління, стабільність політичної системи та її здатність адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики та загрози. В той же час інституційна спроможність української митниці є результатом суспільно-історичних процесів і зумовлена заданими інституційними параметрами: конституційною моделлю організації влади, міждержавними домовленостями, системою процесуальних норм, які забезпечують реалізацію митного законодавства, а також функціоналом управлінської ланки реалізовувати державну митну політику.

Важливість проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на українську митницю полягає в прогнозуванні можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. При цьому вважаємо, що основними методами оцінювання впливу факторів макросередовища можуть бути: PEST-аналіз, що призначений для виявлення впливу політико-правових, економічних, соціальних (або соціокультурних), технологічних аспектів зовнішнього середовища та SWOT аналіз, як інструмент моніторингу впливу зовнішнього середовища, зв'язків між сильними й слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями, загрозами зовнішнього середовища.

Політичні фактори — це одні з найважливіших, які необхідно вивчати для того, щоб мати чітке уявлення про наміри державних та місцевих органів влади щодо розвитку суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожної інституції, зміни в законодавстві, правовому регулюванні та оподаткуванні, а також про те, за допомогою яких механізмів владні структури будуть проводити в життя свою політику. Для керівництва української митниці визначальними є такі політичні фактори як стабільність парламенту, уряду, можливості та потенціал опозиційних політичних структур, ймовірні структурні, кадрові зміни, що можуть впливати на функ-

ціонування митниці тощо. Політична стабільність держави — домінуючий фактор, що дає змогу знизити політичну та економічну невизначеність діяльності митниці в напрямках, передбачених чинним законодавством.

Ми вважаємо, що на інституційну спроможність митниці в Україні впливає низка політичних факторів, які часто взаємопов'язані. Основними з них є:

1) корупція (системна корупція — це найсерйозніша перешкода функціонування митної інституції, що проявляється у хабарництві, зловживанні службовим становищем, схемному імпорту/експорту тощо. Вона підриває довіру до митних органів, зменшує надходження до бюджету митних платежів, створює нерівні умови для бізнесу, перешкоджає ефективному митному контролю та протидії контрабанді). Так, за результатами проведеного дослідження сферами з найбільшим рівнем корупції є: «митниця — 51%; Верховна Рада — 48%; уряд — 32%; національна поліція — 27%; медицина — 23%; органи місцевого самоврядування — 22%; армія — 19%» [9];

2) політичне втручання та тиск (вплив політичних еліт, олігархів або окремих політичних сил на діяльність митних органів може призводити до «ручного» управління, призначення «своїх» людей на високі посади, лобювання інтересів певних компаній, блокування митних реформ або навпаки, ініціювання «показових» справ, що руйнує принципи прозорості, доброчесності та законності);

3) кадрова «турбулентність» (часта зміна керівників Державної митної служби та територіальних митниць (голів, заступників, керівників департаментів центрального апарату) через політичні мотиви, а не професійні критерії, перешкоджає послідовній реалізації стратегічних планів розвитку української митниці, знижує ефективність управління та демотивує персонал інституції);

4) відсутність політичної волі для реформ (недостатня або непослідовна політична воля з боку вищого керівництва держави може гальмувати проведення необхідних митних реформ, а також тих, що спрямовані на підвищення прозорості, автоматизацію та боротьбу з корупцією на митниці, протидію контрабанді та митним деліктам);

5) недосконалість митного законодавства та проблеми його імплементації (існуючі недоліки в чинному правовому полі можуть створювати можливості для зловживань, контрабанди, «сірих» схем в митній сфері. Навіть при наявності прогресивних законів, політичні розбіжності або відсутність консолідованої підтримки можуть гальмувати їхнє ефективне впровадження. Наприклад, впровадження «митного безвізу» (NCTS) є позитивним кроком, але його ефективність залежить від подальших політичних рішень та імплементації супровідних законодавчих актів);

6) євроінтеграційні процеси та міжнародні зобов'язання (політичний тиск з боку міжнародних партнерів, а також вимоги міжнародних фінансових

інституцій (ЄС, МВФ, ВМО) щодо реформування митниці та боротьби з корупцією є сильним політичним фактором, який може стимулювати зміни. Процес вступу до ЄС вимагає гармонізації митного законодавства та процедур з відповідними європейськими стандартами, що прямо впливає на інституційну спроможність української митниці);

7) геополітичні виклики та війна з Росією (блокування кордонів, зміна торговельних потоків, логістики, руйнування митної інфраструктури тощо). Так, «з початку повномасштабного російського військового вторгнення станом на січень 2024 року надзвичайних руйнувань зазнали логістичні мережі, які в тому числі використовувались для здійснення зовнішньоторговельних операцій, зокрема в Україні були пошкоджені 19 аеропортів і цивільних аеродромів; щонайменше 126 залізничних вокзалів і станцій. За попередніми оцінками, загальний обсяг прямих збитків об'єктів транспортної інфраструктури в Україні склав \$36,8 млрд.» [10].

На інституційну спроможність митниці в Україні впливає низка економічних факторів, що тісно пов'язані із загальним станом економіки, зовнішньоекономічною діяльністю та фінансовими можливостями держави. До таких факторів віднесемо наступні:

1) динаміка обсягів імпорту/експорту, що визначає фактичне навантаження та результативність діяльності митниці, адже зростання або скорочення товарообігу вимагає відповідної адаптації ресурсів митної служби (кількість інспекторів, технічне оснащення, додаткова пропускна спроможність митних постів); технологічні зміни у структурі товарів, що перетинають кордон, наприклад, збільшення частки складних у митному оформленні товарів, або товарів з високим рівнем ризику, військових товарів, гуманітарної допомоги, вимагають більш кваліфікованого персоналу та спеціалізованого обладнання для митного контролю;

2) митні делікти (значна частка тіньової економіки в Україні формується за рахунок контрабанди та схем ухилення від сплати митних платежів, а це відповідно зменшує надходження до державного бюджету, створює недобросовісну конкуренцію для «білого» бізнесу, вимагає від митниці посилення контрольних процедур. Боротьба з тіньовими потоками вимагає значних ресурсів, включаючи кадровий, технологічний та співпрацю з іншими правоохоронними та судовими органами. Так, «незважаючи на загальну кількість порушених справ про порушення митних правил (14147 — у 2020 році, 28128 — у 2021 році, 11098 — у 2022 році), у вартісному вимірі їх показник є практично сталим (2 692,11 млн. грн — у 2020 році, 2 810,14 млн. грн — у 2021 році, 2 862,26 млн. грн — у 2022 році). При цьому результативність виконання рішень митних та судових органів про накладення адміністративних стягнень у справах про порушення митних правил у частині сплати відповідних штрафних санкцій до державного бюджету є

критичною — лише близько 3% загальної «вартості» порушених справ» [11];

3) недостатність фінансування митних інституцій, що впливає на модернізацію та технічне оснащення митних постів, перешкоджає оновленню митної інфраструктури, придбанню сучасних сканерів, систем митного контролю, програмного забезпечення. Так, «внаслідок неналежного фінансування митниці План заходів з облаштування пріоритетних пунктів пропуску на 2021–2023 рр. виконано Держмитслужбою на 2,8% прогнозного обсягу видатків. У 2022–2023 рр. більшість ключових заходів цифрового розвитку Держмитслужби залишилися невиконаними переважно через недостатнє фінансування» [12];

4) курсова політика та інфляція впливають на прогнозованість митних надходжень та реальну вартість бюджетного фінансування митних органів в Україні, адже коливання курсу може ускладнювати планування бюджету Держмитслужби. Так, «у 2022 р. споживча інфляція в Україні досягла рекордних 26,6%, що стало результатом низки економічних труднощів, таких як порушення логістичних ланцюгів, девальвація національної валюти, зростання вартості енергоносіїв та імпортованих товарів, загальна економічна дестабілізація» [13];

5) глобалізація економіки та євроінтеграційні процеси, наприклад, угода про асоціацію з ЄС вимагає від митниці гармонізації процедур, стандартів та обміну інформацією з митними службами інших країн, що передбачає значних інвестицій у технології митного адміністрування та навчання, а також адаптацію інституційної структури відповідно до міжнародних вимог та зобов'язань;

6) інвестиційний клімат та бізнес-середовище ЗЕД безпосередньо впливають на українську митницю та суб'єктів міжнародної торгівлі, адже привабливий інвестиційний клімат сприяє збільшенню обсягів

зовнішньоекономічних операцій та зростанню митних надходжень до бюджету.

На інституційну спроможність митних органів в Україні суттєво впливає низка соціальних факторів, які стосуються взаємодії української митниці з суспільством. До таких факторів віднесемо наступні:

1) низький рівень довіри соціуму та негативна репутація, що пов'язані з стереотипним сприйняттям митниці як корупційного органу. Це загалом підриває легітимність митної служби, знижує рівень добровільного дотримання митних правил бізнесом та громадянами, ускладнює проведення митних реформ та залучення кваліфікованих кадрів і молоді для роботи в митних органах;

2) соціальні умови праці, якість та мотивація кадрового складу митниці безпосередньо впливають на її інституційну спроможність, адже недостатній соціальний захист (порівняно з приватним сектором або іншими силовими структурами), невеликі заробітні плати знижують привабливість роботи в митниці, призводять до відтоку кваліфікованих спеціалістів. Високий рівень стресу, психологічного тиску, що викликані постійним контактом з великими потоками людей, ризиками оперативного виявлення контрабанди, роботою в умовах постійних перевірок, може призводити до «вигорання» персоналу. Важливий крок у вирішенні проблеми зарплат на митниці зроблено 23 травня 2025 р., коли Кабінет Міністрів прийняв відповідну Постанову [15]. Нова система оплати праці встановлює пряму залежність рівня фінансової винагороди і митних компетенцій, досвіду та результатів роботи інспектора митної служби. Розміри посадових окладів за посадами, віднесеними до груп митних компетенцій з більшими вимогами до знань і навичок митників, будуть більшими, ніж розміри посадових окладів за рівнозначними посадами, але у групах митних компетенцій, де вимоги до знань і навичок митників є меншими (рис. 1).



Рис. 1. Розміри посадових окладів в митній службі України в 2025 р. та середній рівень заробітної плати, тис грн/міс*

Джерело: узагальнено автором на основі [15–16]

* ГДІ — головний державний інспектор

Отже, запропоновані урядом зміни в частині підвищення заробітних плат для працівників митних органів України досягли і перевищили межі середніх величин [16] по країні;

3) рівень правової культури населення щодо митних правил та митних процедур впливає на ефективність роботи митниці, адже недостатня обізнаність може призводити до ненавмисних порушень, збільшення кількості консультацій, роз'яснень, звернень, що додатково навантажує митницю як на рівні центрального апарату, так і територіальних підрозділів. Так, «за 2024 р. до територіальних органів Держмитслужби надійшло 1776 звернень громадян (1074 звернення у 2023 р.). За результатами розгляду із загальної кількості отриманих територіальними органами Держмитслужби звернень громадян: вирішено позитивно — 532 звернення; відмовлено у задоволенні — 38 звернень; надано роз'яснення — на 1113 звернень; інші — повернуто або на виконанні» [17];

4) вплив громадських організацій (ГО) та засобів масової інформації (ЗМІ), які здійснюють моніторинг діяльності української митниці, розслідують випадки корупції та службових порушень, реалізується через суспільний тиск на владу для проведення реформ та очищення митниці. Крім цього, ГО та ЗМІ можуть формувати суспільну думку щодо необхідності змін; виявляти «больові точки» та проблеми, які потребують вирішення; збільшувати прозорість діяльності митниці, що може бути як позитивним стимулом для добросовісних працівників, так і фактором тиску. В Україні вплив цього фактору є недооцінений, адже «лише 22% представників бізнесу вважають, що можуть впливати на митну політику; натомість 45% громадських активістів вірять у здатність долучитися до змін» [18];

5) соціальна нерівність та запит на справедливість можуть посилювати критичне ставлення до Державної митної служби, якщо її діяльність сприймається як несправедлива або сприяє збагаченню окремих службових осіб митниць, а це відповідно підсилить суспільний тиск на реформи.

Сучасні технології можуть як посилити, так і обмежити ефективність, прозорість та спроможність митницею виконувати свої безпосередні функції. До таких технологічних факторів варто віднести наступні: 1) автоматизація та цифровізація митних процедур, що включає такі компоненти як електронне декларування, системи управління ризиками, єдине вікно для міжнародної торгівлі, системи моніторингу та аналізу митних даних з використанням великих баз даних (Big Data), аналітичні інструменти, що дозволяють виявляти аномалії, прогнозувати митні ризики та покращувати стратегічне планування діяльності митної інституції. Розвиток цифрових технологій на митниці сьогодні є неоднозначним, адже відповідно до висновків Рахункової палати України Держмитслужбою «не виконано

значної частини заходів, передбачених Портфелем проєктів цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації у митній справі. З передбачених цим Портфелем заходів у 2022–2023 рр. (35 заходів), забезпечено виконання 6 позицій, виконано частково або в стані виконання 13 позицій, не виконано у зв'язку з нефінансуванням у достатньому обсязі протягом звітного періоду — 16 позицій» [12];

2) комплексне забезпечення сучасним обладнанням, зокрема сканувальними системами (інспекційно-оглядовими комплексами), які дозволяють швидко та без відкриття вантажу перевіряти його вміст, виявляючи приховані товари та контрабанду; системами відеонагляду, натільними камерами, системами контролю доступу, які забезпечують прозорість в пунктах пропуску, зменшуючи можливості для зловживань митниками; датчиками та моніторинговими системами для відстеження переміщення товарів, особливо тих, що перебувають під митним контролем. Так, «кількість скануючих систем, що знаходяться в розпорядженні Держмитслужби, є критично низькою. Близько 43% наявних систем перебувають у неробочому стані. До того ж митні пости не укомплектовані кваліфікованим персоналом для використання скануючих систем, і на кінець 2023 р. потреба в таких спеціалістах становила близько 150 осіб. Як наслідок, лише близько 6,2% загальної ваги імпортованих товарів та 3,7% загальної ваги експортованих товарів ввезені або вивезені через пункти пропуску, які обладнані скануючими системами» [12];

3) інтеграція з міжнародними системами, що передбачає сумісність української митної ІТ-системи з міжнародними європейськими стандартами. Наприклад, нова комп'ютеризована транзитна система — NCTS, що є основою для «митного безвізу» з ЄС значно підвищує спроможність української митниці та сприяє обміну інформацією, взаємному визнанню процедур та інтеграції України у глобальні ланцюги поставок. У сфері розробки та запровадження митних ІТ-систем на сьогодні митницею із необхідних 17 запроваджено поки що лише одну — NCTS;

4) забезпечення високого рівня кібербезпеки є критично важливим для інституційної спроможності митниці, адже зростаюча цифровізація митних процесів робить цю держустанову потенційною мішенню для кібератак (фішинг, програми-вимагачі, зловмисне програмне забезпечення). Необхідність захисту інформаційних систем від таких загроз вимагає постійних інвестицій та розвитку експертизи в галузі кібербезпеки;

5) впровадження інноваційних технологій — штучний інтелект (для аналізу великих обсягів митних даних, виявлення прихованих митних операцій, прогнозування митних ризиків та автоматизації рішень митних органів), блокчейн (для підвищення прозорості та безпеки транзакцій, відстеження товарів у ланцюгу поставок, що може зменшити

можливості для митних деліктів), 3D-моделювання та VR-технології (для підвищення ефективності процедур митного оформлення і митного контролю). Так, «нещодавно у нову автоматизовану систему управління ризиками (АСУР) було інтегровано дві ключові технології, запроваджені у 2024 р. — використання генеративного штучного інтелекту (ШІ) OpenAI від Microsoft та систему бізнес-аналізу (BI) власної розробки. Це дозволило перетворити BI з інструмента для інтерактивної аналітики на джерело

нетривіальних даних для подальшої автоматичної обробки та підвищення ефективності виявлення ризикових відправлень» [19].

6) забезпечення стабільної, сучасної IT-інфраструктури (сервери, мережі, канали зв'язку) по всій митній території України, включаючи віддалені пункти пропуску. Це є базовою передумовою для ефективної роботи відомчих технологій, адже недостатній рівень розвитку інфраструктури може створювати «вузькі місця» та перешкоджати повно-

Таблиця 1

Підсумкова матриця ключових факторів, що впливають на інституційну спроможність української митниці

№ з/п	Фактор	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії інституції
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ						
1	Корупція	Високий рівень корупції в митній сфері	Збільшення корупції в умовах війни	«←» негативний вплив на довіру до митниці	5	Систематична перевірка на доброчесність особового складу, у тому числі на поліграфі, ротація та ін.
2	Геополітичні виклики та війна з Росією	Руйнування митної інфраструктури, митно-торгівельні війни	Зростаюча негативна тенденція	«←» загрози для існування митниці як державної інституції	5	Допомога ЗСУ; розвиток міждержавного митного партнерства
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ						
1	Динаміка обсягів імпорту/експорту товарів	Зниження динаміки через війну з Росією	Спадний макротренд	«←» негативний вплив на діяльність митниці	5	Підвищення ефективності процедур оформлення і контролю імпорту/експорту
2	Митні делікти	Збільшення кількості митних правопорушень	Зростаюча тенденція	«←» зменшення митних надходжень, криміналізація сфери ЗЕД	5	Надання митниці права здійснювати ОРД та проводити досудове розслідування у справах про контрабанду товарів
СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ						
1	Низький рівень довіри соціуму та негативна репутація	Формування негативного стереотипу «корумпованої митниці»	Можливі тенденції до покращення довіри соціуму	«←» негативний вплив на діяльність митниці	5	Посилення боротьби з корупцією, підвищення прозорості діяльності, розвиток співпраці з громадянським суспільством
2	Вплив ГО та ЗМІ	Діяльність громадського сектору та ЗМІ в сфері моніторингу діяльності митниці	Можливі тенденції до покращення	«+» позитивний вплив на імідж митної інституції	5	Активна співпраця ДМСУ із громадським сектором і ЗМІ, створення прозорості та відкритої митниці
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ						
1	Автоматизація та цифровізація митних процедур	Активний розвиток електронних сервісів митниці	Зростаючий тренд	«+» позитивний вплив на діяльність митниці	5	Залучення Держмитслужбою IT-компаній для розробки та удосконалення митних сервісів
2	Інтеграція з міжнародними системами	Прогрес щодо сумісності з новою комп'ютеризованою транзитною системою — NCTS	Можливі тенденції до посилення інтеграції	«+» підвищення ефективності діяльності інституції	5	Реалізація довгострокового плану цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Держмитслужби

Джерело: систематизовано автором на основі [20]

цінному використанню цифрових рішень в роботі митниці та її територіальних підрозділів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на інституційну спроможність української митниці є процесом, за допомогою якого можна контролювати вплив домінуючих факторів, визначати можливості та загрози, передбачити чимало того, що залишається прихованим, що може стати раптовим несподіваним ударом по функціоналу Держмитслужби України.

За допомогою PEST-аналізу та експертного опитування [4] ми визначили, що до ключових факторів (з максимальною оцінкою «5»), які найбільше впливають на інституційну спроможність української митниці належать наступні (табл. 1).

Робота з цими факторами вимагає комплексного підходу, що поєднує реформування української митниці, модернізацію та її міжнародну співпрацю. Оскільки проведений мультифакторний PEST-аналіз показав різнонаправленість окремих факторів, які як позитивно, так і негативно можуть впливати на інституційну спроможність митниці.

Об'єктивно необхідним видається розробка та реалізація комплексного документу — стратегії інституційної стійкості української митниці, який би

враховував різну спрямованість впливу визначених факторів та конкретизував чіткі дедлайни та дії влади щодо удосконалення митних органів в державі.

Перспективою подальших досліджень в цій сфері є проведення SWOT-аналізу, який дозволить не тільки оцінити вплив зовнішнього середовища на інституційну спроможність української митниці, а також виявити, поєднати та встановити зв'язки між сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища та потенційними можливостями й загрозами зовнішнього середовища. Використання методу SWOT-аналізу для інституційної спроможності української митниці має включати в себе три етапи:

- 1) аналіз зовнішнього середовища, загроз та можливостей для системи митних органів держави;
- 2) моніторинг внутрішнього середовища, сильних та слабких сторін української митниці;
- 3) діагностика впливу зовнішнього середовища на внутрішнє середовище та визначення потенційного напрямку розвитку української митниці.

Такий підхід дозволить адаптуватись до викликів турбулентності сьогодення і в сукупності створить умови для ефективної, прозорої та сучасної митниці, яка здатна виконувати свої функції в умовах війни та повоєнного відновлення, підтримуючи економіку та забезпечуючи національну безпеку.

Література

1. Попередній звіт щодо оцінки криміналізації перемитництва в Україні з погляду законодавства ЄС. URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/poperednij-zvit-z-otsinky-kryminalizatsiyi-peremytnytstva-> (дата звернення: 15.06.2025).
2. Shadow Report on Ukraine's Progress in Respect of Chapter 29 of the Acquis. URL: <https://uaprogress.tech/analitics?tab=2> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Митниця, бізнес, громадськість: як досягнути ефективної співпраці? URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/customs-business-and-civil-society/> (дата звернення: 12.06.2025).
4. Steiner G. A & Steiner J. F. Business, Government and Society. N-Y: McGraw-Hall, 1991.
5. Aguilar F. J. Scanning the Business Environment. United Kingdom: Macmillan, 1967. 239 p.
6. Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Higher Education, 2001. 1079 p.
7. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. С. 41–45.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
9. «Перестановка ліжок» на митниці: чого чекати від чергової реформи, та хто наживається на популярних схемах контрабанди. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraine/2024-12-02/5888115> (дата звернення: 05.06.2025).
10. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 10.06.2025).
11. Попередній звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3129-20#Text> (дата звернення: 16.06.2025).
12. Інформаційне повідомлення про виконання рішення Рахункової палати від 24.09.2024 № 42–1 URL: <https://rp.gov.ua/home/> (дата звернення: 16.06.2025).
13. Інфляційні звіти НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyuniy-zvit-kviten-2025-roku> (дата звернення: 15.06.2025).
14. Пастки інституційної спроможності у системі державної влади в Україні. Аналітична доповідь. К., 2025. 64 с.
15. Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів : Постанова КМУ від 23.05.2025 р. № 618. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.06.2025).

16. Середньомісячна заробітна плата. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm (дата звернення: 18.06.2025).
17. Робота із зверненнями громадян. URL: <https://customs.gov.ua/zvernennia-gromadian> (дата звернення: 15.06.2025).
18. Мигаль М. Чи можливий діалог між митницею, бізнесом і громадськістю. URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/chi-mozhliiv-dialoh-mizh-mitnitseju-biznesom-i-hromadskistju.html> (дата звернення: 18.06.2025).
19. Держмитслужба інтегрувала ШІ та БІ в АСУР для підвищення ефективності управління ризиками. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62> (дата звернення: 15.06.2025).
20. Проміжний звіт. Кейс-7. URL: <https://partnerstvo.org.ua/202-pest-analiz-spromozhnosti-ukrayinskoyi-mytnytsi> (дата звернення: 25.06.2025).

References

1. Poperednii zvit shchodo otsinky kryminalizatsii peremytnytstva v Ukraini z pohliadu zakonodavstva YeS [Preliminary report on the assessment of the criminalization of smuggling in Ukraine from the perspective of EU legislation]. URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/poperednij-zvit-z-otsinky-kryminalizatsiyi-peremytnytstva-> [in Ukrainian].
2. Shadow Report on Ukraine's Progress in Respect of Chapter 29 of the Acquis. URL: <https://uaprogress.tech/analyt-ics?tab=2>.
3. Mytnytsia, biznes, hromadskist: yak dosiahnuti efektyvnoi spivpratsi? [Customs, business, public: how to achieve effective cooperation] URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/customs-business-and-civil-society/> [in Ukrainian].
4. Steiner, G. A & Steiner, J. F. (1991) Business, Government and Society. N-Y: McGraw-Hall.
5. Aguilar, F. J. (1967) Scanning the Business Environment. United Kingdom: Macmillan, 239 p.
6. Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland (2001) Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill Higher Education, 1079 p.
7. Berytska, D. (2012) Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovyshcha pidpriemstva metodom PEST/STEP analizu [Strategic analysis of the external environment of the enterprise using the PEST/STEP analysis method] // Ekonomichnyi analiz. Vyp. 11. S. 41–45. [in Ukrainian].
8. Shershnova, Z. Y. (2004) Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk. [Strategic management] K.: KNEU. 699 p. [in Ukrainian].
9. “Perestanovka lizhok” na mytnytsi: choho chekaty vid cherhovoi reformy, ta kto nazhyvaietsia na populiarnykh skhemakh kontrabandy. [“Bed rearrangement” at customs: what to expect from the next reform and who profits from popular smuggling schemes]. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2024-12-02/5888115> [in Ukrainian].
10. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 r. [Report on direct losses of infrastructure due to destruction resulting from Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024] URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf [in Ukrainian].
11. Poperednii zvit Tymchasovoi slidchoi komisii Verkhovnoi Rady Ukrainy [Preliminary report of the Temporary Investigation Commission of the Verkhovna Rada of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/129-20#Text> [in Ukrainian].
12. Informatsiine povidomlennia pro vykonannia rishennia Rakhunkovoi palaty vid 24.09.2024 № 42-1 [Information message on the implementation of the decision of the Accounting Chamber]. URL: <https://rp.gov.ua/home/> [in Ukrainian].
13. Infiatsiini zvity NBU [Inflation reports of the National Bank of Ukraine] URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2025-roku> [in Ukrainian].
14. Pastky instytutysiinoi spromozhnosti u systemi derzhavnoi vlady v Ukraini. Analytychna dopovid (2025) [The traps of institutional capacity in the system of public administration in Ukraine. Analytical report] K. 64 s. [in Ukrainian].
15. Postanova KМУ vid 23.05.2025 r. № 618 “Deiaki pytannia oplaty pratsi posadovykh osib ta pratsivnykiv mytnykh orhaniv”. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some issues of remuneration of officials and employees of customs authorities”] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
16. Serednomisiachna zarobitna plata [Average monthly salary] URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_p/Zp_ek_p_u/arh_zpp_u.htm [in Ukrainian].
17. Robota iz zvernenniamy hromadian [Work with citizens appeals]. URL: <https://customs.gov.ua/zvernennia-gromadian> [in Ukrainian].
18. Myhal, M. Chy mozhlyvyi dialoh mizh mytnytseiu, biznesom i hromadskistiu [Is a dialogue possible between customs, business, and the public?] URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/chi-mozhliiv-dialoh-hromadskistju.html> [in Ukrainian].
19. Derzhmytshluzhba intehruvala ShI ta BI v ASUR dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia ryzykamy [The State Customs Service has integrated AI and BI into the ASUR to enhance risk management effectiveness]. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62> [in Ukrainian].
20. Promizhnyi zvit. Keis-7 [Interim report. Case-7] URL: <https://partnerstvo.org.ua/202-pest-analiz-spromozhnosti-ukrayinskoyi-mytnytsi> [in Ukrainian].