

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора  
про затвердження теми

«До захисту допускається»  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
*на тему*  
**“Дослідження ефективності організації митної служби України  
(на прикладі Сумської митниці)”**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма «Державна служба»

**Студента гр. ДСмз-01с/1**

**Марченка Валентина Олексійовича**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Марченко В.О.  
(підпис)

**Науковий керівник: \_\_\_\_\_ канд.наук з держ. упр, доц. Луценко С.М.**

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2021 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю  
281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)  
студента групи ДСмз-01с/1  
Марченка Валентина Олексійовича

1. Тема роботи: «Дослідження ефективності організації митної служби України (на прикладі Сумської митниці)»  
затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, підручники, навчальні посібники, статті та тези конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси, щорічна статистична звітність державної митної служби України та Сумської митниці.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. РОЗДІЛ 1 ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ МИТНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН.

2. РОЗДІЛ 2 ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МИТНИХ ОРГАНІВ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН.

3. РОЗДІЛ 3 РЕФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУМСЬКОЇ МИТНИЦІ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Стан перерахування митних платежів до Державного бюджету протягом 2017-2019 років, тис. грн.

2. Загальний товарообіг у зоні діяльності Сумської митниці у 2017 - 2019 роках.

3. Питома вага вартості по імпорту за 2017-2018 рр.

4. Питома вага вартості по експорту 2017-2018 рр.

5. Аналіз імпортних операцій Сумської митниці у 2017-2018 рр.

6. Аналіз експортних операцій Сумської митниці у 2017-2018 рр.

7. Пропуск та митне оформлення громадян у пунктах пропуску, за 2017 – 2018 роки.

8. Кількість справ про порушення митних правил заведених Сумською митницею.

9. Вартість справ про порушення митних правил заведених Сумською митницею.

10. Структура предметів правопорушень.

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1 Характеристика стану митної служби в Україні на сучасному етапі розвитку економічних та фінансових відносин.	Луценко С.М.		
2. Розділ 2 Порівняльний аналіз організаційних структур та функціонування митних органів зарубіжних країн.	Луценко С.М.		
3. Розділ 3 Реформування та ефективність діяльності сумської митниці.	Луценко С.М.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір матеріалів для написання диплому під час проходження переддипломної практики	27.09.2021-19.10.2021	виконав
2	Узагальнити методичні підходи до основних проблем діяльності сучасної митної служби та напрямків її вдосконалення	22.10.2021-12.11.2021	виконав
3	Дослідити питання реформування основних напрямків діяльності митної служби України	14.11.2021-21.11.2021	виконав
4	Визначити напрямки вдосконалення діяльності митної служби та впровадження комплексного ефективного підходу у діяльність Сумської митниці	22.11.2021-29.11.2021	виконав
5	Проаналізувати запропоновані шляхи вдосконалення діяльності митної служби України, що полягають у впровадженні передового досвіду зарубіжних країн.	30.11.2021-07.12.2021	виконав
7	Зробити висновки до дипломної роботи	08.12.2021-10.12.2021	виконав
8	Оформити роботу та передати на рецензування	10.12.2021-12.12.2021	виконав

Студент-дипломник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник проекту

\_\_\_\_\_

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

У роботі була проведена характеристика сучасного стану митної служби в Україні. Подана загальна характеристика митної служби України та розглянуто організаційно – управлінську структуру митної служби України.

Проведений порівняльний аналіз організаційних структур та функціонуванню митних органів у зарубіжних країнах.

Визначені особливості організації митної служби у європейських країнах та розглянутий досвід США у сфері митного адміністрування. З'ясовано можливість застосування досвіду щодо реалізації закордонного митного адміністрування в Україні.

Розглянуто основні аспекти та особливості діяльності Сумської митниці та організаційні зміни у структурі її діяльності.

В работе проведена характеристика современного состояния таможенной службы в Украине. Представлена общая характеристика таможенной службы Украины и рассмотрена организационно – управленческая структура таможенной службы Украины.

Проведен сравнительный анализ организационных структур и функционирования таможенных органов в зарубежных странах.

Определены особенности организации таможенной службы в европейских странах и опыт США в сфере таможенного администрирования. Выявлена возможность применения опыта реализации зарубежного таможенного администрирования в Украине.

Рассмотрены основные аспекты и особенности деятельности Сумской таможни и организационные изменения структуры ее деятельности.

The paper describes the current state of the customs service in Ukraine. The general characteristics of the customs service of Ukraine are given and the organizational and administrative structure of the customs service of Ukraine is considered.

A comparative analysis of organizational structures and the functioning of customs authorities in foreign countries.

The peculiarities of the organization of the customs service in European countries are determined and the experience of the USA in the field of customs administration is considered. The possibility of applying the experience in the implementation of foreign customs administration in Ukraine has been clarified.

The main aspects and features of Sumy Customs and organizational changes in the structure of its activities are considered.

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра.*

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який містять 40 найменувань.

Загальний обсяг магістерської роботи становить 57 стор., у тому числі 7 рисунків, 6 таблиць, список використаних джерел 4 сторінки.

*Мета роботи* полягала у визначенні основних проблем діяльності сучасної митної служби та напрямів її вдосконалення на прикладі Сумської митниці.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- охарактеризувати поняття митна служба;
- дослідити питання реформування основних напрямків діяльності митної служби;
- дослідити впровадження інноваційних підходів зарубіжних країн для покращення ефективності митної служби України;
- визначити напрями вдосконалення діяльності та реформування митної служби на прикладі Сумської митниці

*Об'єктом дослідження* за обраною темою виступає процес реформування митної служби України.

*Предметом дослідження* є діяльність сучасної митної служби та її вдосконалення на прикладі Сумської митниці.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи магістра є фундаментальні положення теорії управління та адміністрування, психології управління, аналіз, порівняння, розрахунок, моделювання. У роботі було використано загальнонаукові методи: системний підхід, методи наукового узагальнення, порівняльний метод, метод системно-структурного аналізу, статистичний метод, методи соціологічних досліджень, метод аналізу документаційного потоку, метод порівняння.

Ключові слова: МИТО, МИТНА СЛУЖБА, МИТНІ ОРГАНИ, МИТНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ.



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>11</b>
<b>РОЗДІЛ1 ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ МИТНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН.....</b>	<b>14</b>
1.1    Загальна характеристика митної служби України.....	14
1.2    Організаційно – управлінська структура митної служби України.....	19
<b>РОЗДІЛ 2 ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МИТНИХ ОРГАНІВ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН... 24</b>	<b>24</b>
2.1    Особливості організації митної служби у європейських країнах... 24	24
2.2    Досвід США щодо функціонування митних органів та можливості його застосування в Україні.....	28
<b>РОЗДІЛ 3 РЕФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУМСЬКОЇ МИТНИЦІ.....</b>	<b>32</b>
3.1    Загальна історична характеристика Сумської митниці.....	32
3.2    Основні організаційні зміни у структурі Сумської митниці та показники діяльності.....	35
3.3    Напрями реформування митної служби .....	47
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>53</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КМУ – Кабінет Міністрів України;

АГД – Адміністративно – господарська діяльність;

ВВП – Валовий внутрішній продукт;

ЗЕД – Зовнішньоекономічна діяльність;

ВМО – Всесвітня митна організація.

## ВСТУП

Актуальність наукового дослідження щодо запровадження нових прогресивних технологій митного адміністрування та збільшення пропускну здатності пунктів пропуску полягає в тому, що саме ці процеси надають позитивний вплив на темпи зростання економічного розвитку та активності у сфері бізнесу.

Будучи невід'ємною частиною системи державного управління зовнішньоторговельною діяльністю, митна служба бере активну участь у її регулюванні та обслуговуванні, у тому числі шляхом регламентації заявлених відомостей та документів, що пред'являються, створення організаційних умов для здійснення системного контролю зовнішньоторговельних операцій.

Митна служба України, є частиною економічної системи держави, крім виконання традиційних функцій адміністрування в галузі оподаткування та регулювання зовнішньої торгівлі, вона все активніше виступає як соціально-економічний інститут, в якому митна послуга проявляється у вигляді особливої форми державного сервісного обслуговування.

На даний час Сумська митниця є відокремленим підрозділом Держмитслужби та здійснює відповідні функції і повноваження в зоні своєї діяльності. Має достатньо розгалужену інфраструктуру. Вона, одночасно, виконує функції митниці і внутрішньої, і прикордонної. Це означає те, що експортно – імпорتنі операції здійснюють підприємства, які розташовані як на території Сумської області, так і за її межами.

Також в зоні діяльності митниці спостерігається досить активний пасажиропотік. Це накладає певну специфіку і труднощі на організацію її управлінням. Потребує, по-перше, оперативного реагування та прийняття управлінських рішень у різних нестандартних ситуаціях, що виникають на пунктах пропуску, та при проведенні заходів на державному кордоні. А, по-друге, вимагає

забезпечення чіткої організації роботи і контролю за процесом митного оформлення суб'єктів ЗЕД, які акредитовані в зоні діяльності митниці та процесом переміщення громадян через митний кордон України.

Європейський вибір України зумовлений усвідомленням інтеграції як чинника сприяння державній незалежності, національній безпеці, політичній стабільності, економічному розвитку, інтелектуальному прогресу, відновленню європейської сутності країни. Ставлячи перед собою мету інтеграції до європейських структур, Україна усвідомлює, що західним державам належить провідна роль у сучасній міжнародній системі, зокрема у світовому економічному комплексі і в міждержавних інституційних механізмах управління глобальними і регіональними процесами.

В Україні поступово формуються передумови включення її економіки до глобальних та європейських економічних процесів. Створюється цілісна система національного законодавства у сфері митних відносин, формується механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності шляхом його гармонізації відповідно до норм і стандартів ГАТТ/СОТ та країн Євросоюзу.

Метою роботи є визначення основних проблем діяльності сучасної митної служби та напрямів її вдосконалення на прикладі Сумської митниці.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- охарактеризувати поняття митна служба;
- дослідити питання реформування основних напрямків діяльності митної служби;
- дослідити впровадження інноваційних підходів зарубіжних країн для покращення ефективності митної служби України;
- визначити напрямки вдосконалення діяльності та реформування митної служби на прикладі Сумської митниці.

Об'єкт – процес реформування митної служби України.

Предмет – діяльність сучасної митної служби та її вдосконалення на прикладі Сумської митниці.

Методологічною основою дипломної роботи є статистичний метод, методи соціологічних досліджень, метод аналізу документаційного потоку, метод порівняння. У роботі було використано загальнонаукові методи: системний підхід, методи наукового узагальнення, порівняльний метод, метод системно-структурного аналізу, статистичний метод, методи соціологічних досліджень, метод аналізу документаційного потоку, метод порівняння.

Наукова новизна: запропоновані напрями вдосконалення діяльності та впровадження комплексного ефективного підходу у діяльність сучасної митниці, сутність яких полягає у впровадженні інноваційних підходів зарубіжних країн для покращення ефективності діяльності митної служби в сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в магістерській роботі висновки й рекомендації можуть бути використані у:

- науково-дослідній діяльності - для розробки теоретичних аспектів діяльності митниці;
- правотворчій діяльності - при внесенні змін і доповнень до нормативних актів України з питань діяльності митної служби;
- практичній діяльності - для оптимізації діяльності працівників митних органів .

## РОЗДІЛІ ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ МИТНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН

### 1.1 Загальна характеристика митної служби України

Державна митна служба України (далі ДМСУ) – це центральний орган, який належить до гілки виконавчої влади в Україні. Основним функціональним призначенням даної служби є реалізація державної митної політики та політики нашої країни що до організації боротьби зі скоєнням правопорушень щодо виконання законодавства про митницю. Координування та спрямування функціонування ДМСУ відбувається безпосередньо на рівні Кабінету Міністрів України (КМУ) через Міністерство фінансів України.

Головний офіс ДМСУ знаходиться за адресою: Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, 11-Г.

Митна служба України – це єдиний громадський механізм, до складу якого входять митні органи, спеціалізовані митні установи та організації на які безпосередньо покладається реалізація митної справи України.

До них належать:

- Державна митна служба України (апарат);
- Митні установи та організації спеціалізованого характеру діяльності;
- Митниці;
- Митні пости.

ДМСУ будує та реалізує свою безпосередню діяльність на основі фундаментальних засад такого правового акту, як «Положення про Державну митну службу України», яке було затверджено 6 березня 2019 року Постановою КМУ № 227.

Згідно даного правового акту на ДМСУ покладено виконання наступних завдань [11]:

- виконання державного митного управління;
- безпека митних операцій та захист державних митних інтересів;
- забезпечення сталого розвитку України в питаннях зовнішньоекономічної діяльності;
- дотримання ефективного співвідношення митного контролю зі спрощеними процедурами митного законодавства;
- здійснення державної політики у сфері запобігання правопорушень законодавчих актів України, які регулюють митну діяльність;
- пряма протидія контрабандним вчинкам;
- формування ефективної митної політики України.

Державні митні органи, в процесі реалізації державної митної політики:

- контролюють питання виконання законодавчих актів України у сфері митної діяльності;
- виконують захист економічних інтересів держави;
- забезпечують виконання зобов'язань, передбачених міжнародними договорами України з питань митної справи;
- сприяють захисту інтелектуальної власності учасників зовнішньоекономічних зв'язків;
- здійснюють застосування відповідно до закону заходів тарифного та нетарифного регулювання при переміщенні товарів через митний кордон України;
- здійснюють митний контроль та митне оформлення товарів та транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України;
- контролюють дотримання правил переміщення валютних цінностей через митний кордон України;
- здійснюють боротьбу з контрабандою та порушеннями митних правил та ін.

Майно митних органів, спеціалізованих митних установ та організацій є державною власністю.

Фінансування, матеріально-технічне забезпечення та розвиток інфраструктури митної служби України здійснюються за рахунок Державного бюджету України.

Робота ДМСУ здійснюється на основі «Правил внутрішнього службового розпорядку апарату Державної митної служби України», які були затверджені Протоколом № 1 Конференції державних службовців Державної митної служби України від 14 серпня 2020 року.

Питання ефективності митних процедур та контролю мають надзвичайно велике значення у програмах сприяння торгівлі та міжнародної діяльності України. Митні процедури та їх ефективність безпосередньо впливають на обсяги експорту та імпорту товарів і часто відіграють роль істотних нетарифних бар'єрів[7].

Загальною характеристикою роботи всіх митних служб у світі є надзвичайно високі обсяги операцій та недостатня потужність для перевірки всіх товарів. З одного боку, митні служби опиняються під тиском власних урядів та міжнародних організацій щодо спрощення процедур для законослухняних громадян, а з іншого боку – вони відповідають за можливі злочини та тероризм. Тому не завжди вдається досягти бажаного балансу між спрощенням процедур та якісним контролем.

Крім того, часто надходження від митних процедур становлять значну статтю доходів державного бюджету. Це також посилює вплив фінансових органів держави на діяльність митних служб.

В Україні митна служба є органом виконавчої влади та включена до структури Міністерства фінансів. Робота митної служби координується міністром фінансів, який пропонує кандидатуру Голови митної служби для призначення Кабінетом Міністрів.



Митна служба забезпечує значне надходження доходів до бюджету країни. В Україні частка доходів від митних процедур у державному бюджеті 2020 року становила 33,9%, а у податкових надходженнях – 53,8%.

Внаслідок світової фінансової кризи, яка була спричинена пандемією COVID – 19 кількість офіційно зареєстрованих імпорتنих операцій у 2020 році скоротилася на 36% порівняно з 2019 роком. Водночас збільшились обсяги сірого імпорту до країни.

Основним завданням митного контролю є забезпечення пропуску через державний кордон України товарів на автомобільних, водних, залізничних та повітряних пунктах пропуску.

Сьогодні в Україні є 218 пунктів перетину кордону, а також численні внутрішні пункти митного оформлення. Проте, часто основною метою митного контролю стає забезпечення необхідного обсягу митних надходжень.

Основним документом, який визначає митну політику України, є Митний кодекс України. Відповідно до цього кодексу митному контролю підлягають усі товари та транспортні засоби, що переміщуються через кордон України (за винятком випадків, передбачених законодавством).

Митний контроль здійснюється безпосередньо посадовими особами митних органів України шляхом перевірки документів та відомостей, необхідних для митних цілей, огляду товарів та транспортних засобів, обліку товарів та транспортних засобів, огляду територій та приміщень складів тимчасового зберігання вільних митних зон, де можуть зберігатися товари, що підлягають митному контролю, або провадиться діяльність, яка має контролюватись митними органами України.

Залежно від напрямку руху розрізняють митний контроль імпорتنих, експортних та транзитних товарів.

Залежно від форми здійснення митний контроль поділяють на перевірку документів на товари, транспортні засоби, огляд та переогляд товарів,

транспортних засобів та речей. При цьому перевірка документів є формою документального контролю, а огляд та переогляд – фактичного (облік кількості та контроль якості товарів).

Органи митної служби для здійснення функціонування у своїй діяльності застосовують багато видів послуг, які вони надають та використовують достатньо розширений перелік сервісів з надання адміністративних послуг, а саме [18]:

- діяльність з надання брокерських послуг на митниці;
- відкриття магазину з надання послуг по безмитній торгівлі;
- організація діяльності митного складу;
- робота вільної зони митниці комерційного чи сервісного обслуговування;
- надання послуг з організації робіт складу тимчасового зберігання;
- надання послуг з організації діяльності комплексу митних послуг з вантажного забезпечення;
- забезпечення здійснення платежів на митниці;
- гарантії по товарах, що імпортуються та експортуються.

Для забезпечення надання цих послуг відповідним господарюючим суб'єктам в митних органах створена така функціональна служба, як «Група з надання адміністративних послуг», координує діяльність даної групи Центральний апарат, а також до їх виконання залучені територіальні органи з надання митних послуг.

Саме вищевказаний перелік послуг надається у виключному порядку підприємствам та юридичним особам, які мають відповідні дозволи на такі види діяльності та є занесеними до відповідних реєстрів.

На даний момент виникла гостра потреба реформування діяльності органів митного обслуговування у таких напрямках [23]:

- спрощення правових та організаційних аспектів торгівельних процедур в Україні;
- забезпечення ефективної та прозорої діяльності митниці як єдиної вимоги ведення «білого бізнесу»;

- попередження виникнення корупційних та контрабандних схем незаконного завезення товарів;
- системні кроки назустріч бізнесу у контексті реформування митниці;
- запровадження ступінчастої ставки податку додану вартість як засіб протидії нелегальному імпорту.

**Висновок.** Отже, аналіз становлення та розвитку митної служби показав не тільки зміну основних сфер її діяльності, але й завдань, функції та напрямів їх удосконалення. Тому створення нової моделі діяльності митної служби, як органу державної влади, забезпечить реалізацію публічного інтересу, тобто охорони та захисту суспільних благ, цінностей та загальнолюдських відносин.

## 1.2 Організаційно – управлінська структура митної служби України

Протягом всього існування української держави митниця та її функціональні органи була і залишається одним з найсуттєвіших факторів державності і незалежності країни, яскравим свідомством владного і фінансового суверенітету.

Як було зазначено у попередньому розділі нашої дипломної роботи, на сьогоднішній день Митна служба України – це сукупність органів виконавчої влади, які здійснюють захист економічних інтересів України шляхом митного контролю та оформлення товарів, що переміщуються через митний кордон, стягнення митних платежів і зборів, протидії контрабанді й порушенням митних правил.

Розглянемо структуру апарату та служб ДМСУ.

У своєму складі ДМСУ має департаменти, управління та відділи. Розглянемо детальніше організаційно – управлінську структуру ДМСУ.

1. Організаційно-розпорядчий департамент.
2. Відділ взаємодії з громадськістю.
3. Департамент юридично-правового забезпечення.

4. Управління з внутрішнього аудиту.
5. Кадровий департамент.
6. Відділ охорони державної таємниці та захисту інформації.
7. Департамент митних платежів, контролю митної вартості та митно-тарифного регулювання ЗЕД.
8. Управління щодо нетарифного регулювання.
9. Департамент зі здійснення аудиту та обліку осіб.
10. Департамент з організації митного контролю та оформлення.
11. Департамент по боротьбі з контрабандою та митними порушеннями.
12. Департамент з АГД.
13. Департамент бухгалтерського обліку, звітності та планово-фінансової роботи.
14. Департамент з організації діяльності у сфері міжнародних зв'язків та міжнародної взаємодії.
15. Департамент з цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації.
16. Департамент з управління митними ризиками.
17. Управління організації внутрішньої безпеки.
18. Відділ запобігання та протидії корупції у митних органах.
19. Департамент щодо забезпечення функціонування міжнародної транзитної системи.
20. Спеціалізована митна лабораторія з проведення досліджень і експертиз.
21. Департамент підготовки працівників митної служби та кінологічного забезпечення.
22. Координаційно-моніторингова митниця.

Митні органи України становлять єдину державну централізовану систему. Щоб управління митною справою на території України відбувалося безперервно і законно, всі митні органи були поділені на наступний склад:

1. Державний орган виконавчої влади, уповноважений у галузі митної справи.  
У разі це ДМСУ.

2. Спеціалізовані митні установи та організації.
3. Митниці.
4. Митні пости [1].

Відповідно до наказу Держмитслужби від 30.06.2021 № 476 з 01.07.2021 Державна митна служба України розпочала роботу у форматі єдиної юридичної особи – 26 митниць, як відокремлених підрозділів Держмитслужби без статусу юридичних осіб. Розглянемо кожен орган окремо, щоб виявити відмінності в управлінні та змісті завдань, які вони виконують.

Першим і найважливішим органом митного управління є ДМСУ, яка здійснює керівництво митною справою в Україні. Як було зазначено раніше у змісті нашої роботи, ДМСУ [32]:

- очолює, об'єднує та спрямовує діяльність митних органів України;
- відповідає за реалізацію митної політики держави;
- забезпечує дотримання чинного законодавства;
- зберігає цілісність системи митних органів.

Основними функціями є контроль та нагляд у сфері митної політики, а також боротьба з контрабандою та іншими правопорушеннями та злочинами у галузі митної справи.

Митниця підпорядковується ДМСУ та є органом, що входить в єдину державну централізовану систему митних органів України і забезпечує реалізацію завдань та функцій ДМСУ у певному регіоні діяльності.

Повноваження митниць визначені положенням про митницю, яке затверджує Держмитслужба. Їх налічується більше тридцяти, але до основних можна віднести такі:

1) контроль за дотриманням українського законодавства в галузі митної справи;

- 2) здійснення контролю за порядком переміщення товарів через митний кордон України;
- 3) здійснення митного контролю та оформлення товарів та транспортних засобів;
- 4) застосування механізмів тарифного і нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- 5) забезпечення правильності обчислення та своєчасності сплати митних платежів та дотримання заборон і обмежень;
- 6) стягнення мита і податків, антидемпінгового, спеціального та компенсаційного мита, митних зборів, вжиття заходів щодо їх примусового стягнення;
- 7) ведення митної статистики;
- 8) запобігання та протидія контрабанді, боротьба з порушеннями митних правил.

Останній за списком, але не останній за значимістю – митний пост.

Він є митним органом, який входять у єдину державну централізовану систему митних органів України. Утворюються митні пости в структурі митниці на правах структурного підрозділу митниці, Митний пост забезпечує реалізацію завдань та функцій ДМСУ у регіоні діяльності митного посту та в межах своєї компетенції.

Регіон (зона) діяльності того чи іншого митного поста визначається ДМСУ. Він входить у регіон діяльності митниці, у підпорядкуванні якої перебуває пост. Митниця здійснює керівництво діяльністю підпорядкованих митних постів і по відношенню до них є вищим митним органом.

Митний пост здійснює такі повноваження у встановленій сфері діяльності[29]:

- 1) здійснення митних операцій, пов'язаних з переміщенням товарів, а також проведення митного контролю та митного оформлення;
- 2) прийняття рішень щодо класифікації товарів за єдиною Товарною

номенклатурою зовнішньоекономічної діяльності та про їхню країну походження, документальний контроль;

3) контроль, прийняття рішення щодо митної вартості та визначення митної вартості товарів, що переміщуються відповідно до встановленого порядку;

4) справляння митних платежів;

5) запобігання митним правопорушенням та протидія контрабанді, тощо.

Отже, бачимо, що в Україні митні органи складають єдину централізовану систему зі своїми структурними підрозділами, кожен із яких має певне коло повноважень[19].

**Висновок.** Таким чином, дослідивши організаційну структуру та основні функції митної служби, бачимо наскільки ефективно вона здійснює свою діяльність та у чому кожен із митних органів є сильним. А кожен учасник зовнішньоекономічної діяльності одразу бачить, у який бік йому рухатись для вирішення питань.

## РОЗДІЛ 2 ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МИТНИХ ОРГАНІВ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

### 2.1 Особливості організації митної служби у європейських країнах

Розвиток ринку митних послуг у розвинутих країнах відбувався разом із еволюцією міжнародної торгівлі.

Аналіз зарубіжного досвіду регулювання технологічних схем митного оформлення та митного контролю товарів та транспортних засобів показує, що якісна складова митних послуг вища там, де широко застосовуються передові автоматизовані технології.

Перехід до технологій «електронного» декларування здійснюється у всіх розвинених країнах світу. Автоматизація процедур митного оформлення та митного контролю дозволяє:

- організувати взаємодію митного брокера у процесі подання декларації та отримання рішень митних органів та контролюючих організацій через комп'ютерну систему;
- суттєво звільнити працівників митних органів від роботи з паперовими документами та скоротити час оформлення.

Для оцінки зарубіжного досвіду побудови системи управління митними послугами коротко розглянемо європейську систему.

Організаційний аспект управління митними послугами в Україні здійснюється за класичною схемою в рамках існуючої державної системи управління митними органами України:

вищий орган ДМСУ → рядова митниця → митний пост.

Проведене дослідження сучасного стану управління державними митними послугами в Україні показує, що на сьогодні послуги є одним з перспективних напрямків митної справи.

Для розробки рекомендацій щодо модернізації вітчизняної системи управління митними послугами розглянемо підходи до її організації, що використовуються у зарубіжних країнах. Одночасно слід зазначити, що великий вплив на параметри системи управління митними послугами має факт входження тієї чи іншої країни до митних союзів та інших економічних та політичних



організацій, які висувають свої вимоги до національних митних служб. Зокрема це стосується Всесвітньої митної організації.

За таких умов необхідно, спираючись на існуючі міжнародні норми та рекомендації щодо сфери взаємодії митних органів та суб'єктів ЗЕД, а також передовий іноземний досвід, розробити таку ефективну систему управління митними послугами, яка б сприяла торгівлі, а також забезпечувала б високий рівень економічної безпеки України.

У зарубіжній практиці з найбільш науково розроблених, схвалених та впроваджених моделей управління митними послугами виділяють три найкращі[39] :

- сінгапурська;
- шведська ;
- американська моделі.

За оцінками зарубіжних експертів, застосування цих моделей призвело до зростання ВВП зазначених країн на 20%.

У Сінгапурі функціонує електронна система єдиного вікна TradeNet. вона введена в дію ще з 1987 року та пройшла перевірку часом на ефективність. Вся взаємодія суб'єктів ЗЕД проходить через окремий уповноважений державний орган, а потім інформація надходить до митних органів, державної ветеринарної та санітарної служби, податкової служби та банківської системи країни. Інформаційне середовище TradeNet дозволяє отримати вигоди всім сторонам взаємодії державних митних органів та суб'єктів ЗЕД. Клієнт системи отримує такі вигоди як скорочення втрат тимчасових і матеріальних ресурсів, що сприяє економії капіталу та зростання товарообігу, а держава, в свою чергу, отримує вигоди як забезпечення економічної безпеки країни, так і додаткових податкових доходів з допомогою зростання товарообігу.

Ефективній роботі митної системи у Сінгапурі сприяє система інформування суб'єктів ЗЕД з різних питань оформлення товарів на митному кордоні. На сайті

будь-який суб'єкт зможе отримати необхідну йому інформацію щодо порядку переміщення товарів через митний кордон країни у доступній формі. Державна митна служба Сінгапуру запровадила спеціальний ігровий додаток для учасників ЗЕД, за допомогою якого вони зможуть вивчити правила переміщення товарів та транспорту через митний кордон країни.

Інформування та прозорість – одні з основних важелів боротьби з корупцією, яка завжди велася у Сінгапурі. Саме за допомогою сучасної та доступної системи онлайн-інформування сінгапурська митна служба стає прозорою для суб'єктів ЗЕД.

У Королівстві Швеція всі відносини суб'єктів ЗЕД організовані інакше, ніж у Сінгапурі – безпосередньо через митну службу країни.

У Швеції, як і в Сінгапурі, система митних послуг організована за принципом єдиного електронного вікна. Всі дані від суб'єктів ЗЕД консолідуються через державний митний орган, та за запитами направляються у службу ветеринарного і фіто санітарного контролю, державну податкову і банківську систему. Примітно, що у Швеції суб'єкт ЗЕД може надіслати митну декларацію шляхом простого SMS-повідомлення.

Окрім вищезгаданих країн, великий інтерес для України становить процес модернізації управління митними послугами у митній та акцизній службі Сполученого Королівства [26]. Британська модель стала певним орієнтиром для формування митної служби України у 2013 – 2014 роках. Цей орган поєднав у собі податкову і митну служби Великої Британії. Відбувалось таке об'єднання упродовж 2003–2005 рр. шляхом повного злиття податкових і митних функцій. Таке поєднання значно підвищило ефективність діяльності служби. Натомість реформа Державної митної служби України на відміну від Великобританії зазнала невдач. Об'єднання податкової та митної служб відбувалося без врахування специфіки діяльності цих органів, що призвело до руйнації ключових функцій митної системи наслідки якої й до цього часу негативним чином впливають на функціонування національної митної системи.

Дослідники зазначають, що функції митної та акцизної служби Великобританії схожі з функціями митної служби у США. Одна з особливостей англійської митної служби – митні платежі адмініструють згідно з договорами Європейського Союзу.

Основне завдання британської реформи митних послуг – впровадження напрацювань фінансового менеджменту та менеджменту реформ в управління послугами митної та акцизної служби.

Підхід реінжинірингу, обраний британським керівництвом митної та акцизної служби для модернізації системи митних послуг, дещо відрізняється від підходу, прийнятого у США. Для британського варіанта характерний відхід від функціонального підходу на користь процесного, що включає діагностику та розбудову бізнес-процесів у державній митній службі.

У Великобританії формування організаційної структури та системи управління ведуться з орієнтацією на бізнес-процеси. Реінжиніринг проведено шляхом проектування та опису нових та більш сучасних бізнес-процесів. У Великій Британії ще у 80-х роках була впроваджена система загальної якості (Total Quality), це послужило базою для розробки нової методології управління бізнес-процесами – Business Processes Management, яка включає методику їх аналізу, внутрішньої оцінки діяльності, аналізу сприйняття процесів, аналізу якості управління процесами.

У результаті, при скороченні персоналу на 17%:

- обсяг зовнішньої торгівлі збільшився майже в 2 рази;
- було створено відділ інформаційних технологій;
- впроваджено тісне співробітництво з митною службою США шляхом створення «трансатлантичної» команди експертів.

Таким чином, виділяємо основні напрямки розвитку системи управління митними послугами у Великій Британії:

- використання передового американського досвіду;

- концентрація на процесному підході;
- менеджменті якості;
- впровадження методів менеджменту комерційних компаній.

Розглянемо також досвід Фінляндії. Зміни у структурі митної служби у Фінляндії проводяться у зв'язку з тим, що митна діяльність все більшою мірою здійснюється в електронній формі. У Фінляндії з 2013 року Головне митне управління та 5 митних округів перетворено на єдине відомство – Митниця Фінляндії [35].

**Висновок.** Отже, використання досвіду організації роботи митних служб ЄС сприятиме впровадженню в Україні міжнародних стандартів та рекомендацій щодо здійснення діяльності митної справи в Україні, покращенню статусу країни в міжнародних рейтингах та її інвестиційної привабливості, підвищенню ефективності діяльності національної митної служби та здійсненню митних процедур за європейськими стандартами.

## 2.2 Досвід США щодо функціонування митних органів та можливості його застосування в Україні

На окрему увагу заслуговує практика управління митними послугами в США. Саме Митна служба США всесвітньо визнана найбільш передовою і розвиненою, у тому числі Всесвітньою митною організацією. Розглянемо можливості застосування досвіду США у процесах модернізації митної служби України.

У США функціонує Митно-прикордонна служба США і Бюро з митних питань та охорони кордонів США.

Митно-прикордонна служба США входить до складу Міністерства внутрішньої безпеки США та є державним органом, який регулює процеси імпорту та експорту товарів на митній території США.

До функцій митно-прикордонної служби США відносяться:

- нарахування обсягу мита та організація збору митних платежів до федерального бюджету;
- здійснення функції митного контролю;
- митний нагляд за державними кордонами;
- контроль транспортних компаній, що здійснюють перевезення товарів;
- митний пасажирський контроль багажу, профілактика правопорушень на митниці, оперативне їхнє розслідування.

Однак основною функцією Митно-прикордонної служби вважається правоохоронна. Вона передбачає боротьбу з незаконною міграцією, недопущення ввезення на територію США наркотиків та зброї, боротьба з контрабандою товарів та тероризмом, захист національної економіки.

На відміну від більшості країн світу, митна служба США у своїй роботі виходить із принципу, що більшість людей дотримуються закону добровільно, якщо їм дати повну інформацію та надати можливість зробити це.

Як зазначають американські фахівці, «щоб домогтися добровільного дотримання закону, митні органи, як і будь-яка індустрія сервісу, мають запропонувати високий рівень обслуговування».

Проте реальність у США така, що, взаємодію між митною службою та учасником ЗЕД доцільно розглядати як опосередковану послугу зовнішньоторговельної діяльності, що повертається йому через інтереси держави.

Важливою відмінністю американського досвіду є застосування митних послуг за умов високої технологічності митної служби з урахуванням автоматизованої системи ACS (Automated Commercial System).

Щорічно працівниками митно-прикордонної служби оформляється 15–17 млн. декларацій з імпорту, у тому числі щотижня – близько 20 000 залізничних вагонів, 200 000 контейнерів, що перевозяться морським шляхом; щорічно – близько 10 млн одиниць автотранспорту та понад 500 000 повітряних суден. Ця

автоматизована система обслуговує приблизно 1200 торгових користувачів, 4 інших (крім США) країни, 40 інших агентств, 10 000 пристроїв як в інтерактивному, так і в пакетному режимах.

Співробітники митної служби США стверджують, що такий обсяг роботи та митних послуг був би неможливим без використання автоматизованої системи ACS. З її впровадження у кілька разів збільшився обсяг товарів, що оформляються, без збільшення чисельності служби.

Сьогодні митна служба США має реально діючу та найдосконалішу систему автоматизації процесів митного оформлення. З допомогою ACS вже оформляється майже 100% електронних митних декларацій імпорتنих вантажів. Крім того, взаємодія учасників ЗЕД з ACS залежить від митного режиму та використовуваних транспортних засобів, є особливості переміщення товарів між США та сусідніми країнами (Канада, Мексика) тощо. Усе це відображається на формуванні митних послуг та обслуговування в північній Америці в цілому.

Аналізуючи схеми митного очищення в США необхідно відзначити, що завдяки впровадженню автоматизованої системи ACS (Automated Commercial System), протягом 10 років у 4 рази виріс обсяг товарів, що оформлюються без збільшення чисельності митної служби, причому 60% рішень на випуск товарів було здійснено в автоматичному режимі на підставі виключно електронних копій документів без участі митних інспекторів.

Що стосується системи «зеленого коридору» по-американськи, то однією з найкращих технологічних розробок американських фахівців є система BRASS (Border Release Screening and Selectivity), що дозволяє проводити митне оформлення та митний контроль імпортного відправлення протягом 5-10 секунд. Це останнє досягнення американської митниці, винайдене спеціально задля спрощення формальностей щодо великої кількості товарів.

Основними критеріями для застосування таких технологій є такі [6]:

1. Одержувач повинен бути готовий до провадження повного митного оформлення та митного контролю в умовах прикордонних пунктів пропуску, що підтверджується місцевою митницею і забезпечується технічно (підключений до системи BRASS).

2. У учасника ЗЕД має бути не менше 50 відправок на рік.

3. Одержувач не повинен мати проблем з іншими державними контролюючими органами, портовою владою та митними фахівцями з імпорту та демонструвати надійність та дисциплінованість при транспортуванні товару до США.

4. Необхідна наявність повторюваності характеристик товарів, що ввозяться, особливо в питаннях походження товарів, в їх кодуванні по ЗЕД, правильності заяви митної вартості та ін.

Отже, технологічні основи надання послуг митної служби США, побудовані на принципах електронного контролю інформації, є значним досягненням у справі сучасної організації митного обслуговування та митного контролю, що може стати предметом глибокого дослідження фахівцями української митної системи з метою вдосконалення сфери митного обслуговування в Україні з урахуванням національної специфіки.

Узагальнимо основні засади щодо можливості застосування досвіду США для України у сфері митної діяльності.

Зважаючи на останні події, а саме чергову зміну вищого керівництва Держмитслужби України та призначення на посаду Голови служби колишнього прикордонника, існує велика ймовірність проведення чергових реформ митної служби у напрямку об'єднання прикордонної та митної служб на зразок організації митно-прикордонної служби США.

З цього приводу точиться багато дискусій щодо доцільності такого поєднання. Адже ці дві служби виконують різні функції. Якщо для прикордонної

служби основна функція безпекова, то на митну службу поряд іншими функціями покладено фіскальну, яка на даний час є визначальною.

На мою думку такий підхід є цілком реальним, але для того щоб такий орган був створений та успішно функціонував необхідно докласти багато зусиль.

Перш за все мають бути прийняті відповідні нормативно-правові акти, та значною мірою відіграє роль фінансова складова. Адже будь-яка реорганізація передбачає значні витрати з державного бюджету, а саме необхідне матеріально-технічне забезпечення, інформаційно-технологічна підтримка задля створення програмно-інформаційних комплексів, електронних сервісів та баз даних.

**Висновок.** Отже, якщо врахувати досвід США та не допускати помилок і прорахунків, які мали місце під час об'єднання державної податкової та митної служби та утворення Міністерства доходів і зборів України у 2013 році, то в результаті проведених реформ Україна може отримати якісно новий державний орган на зразок митно-прикордонної служби Сполучених Штатів Америки.



## РОЗДІЛ 3 РЕФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУМСЬКОЇ МИТНИЦІ

### 3.1 Загальна історична характеристика Сумської митниці

На думку багатьох істориків, до приходу на територію нашого міста отамана Герасима Кондратьєва тут вже було невелике поселення – місто Сумине. Формально це була територія Росії, але фактично нікому не підконтрольні землі порубіжжя Росії та Речі Посполитої. Між Річчю Посполитою та Росією існували домовленості, за якими торговим караваном по всій території цих країн давали, говорячи сучасною мовою, «зелений коридор».

Щоб контролювати рух товарів на прикордонній території, Росія створила тут свій форпост. Цар Олексій Михайлович надіслав до Сумина містечко на чолі з воєводою Арсенєвим 52 служивих для будівництва та охорони Сумської фортеці. Говорячи про контрабанду, можна відзначити, що з кінця XVI століття до наших днів її маршрути практично залишилися незмінними. Найбільш жвавий напрямок — Конотоп та Хутір-Михайлівський. Так що, можна сказати, залізниця московського напрямку проходить історично сформованим контрабандним шляхом.

Недаремно символами митниць практично всіх країн світу є жезл та шолом давньогрецького бога торгівлі Гермеса, адже митна політика зумовлює розвиток економіки та торговельних відносин держави. Так, наприкінці XIX століття в царській Росії було встановлено мито на ввезення імпортного цукру в межах 70-80%, тоді як багато інших товарів – близько 30%. Тобто, по суті, держава зробила імпорт цукру економічно не вигідним заняттям та сприяла розвитку власної цукрової промисловості. Цим уміло скористалися сумські цукрозаводчики Харитоненко. У Сумському обласному державному архіві зберігаються експортні митні документи, заповнені представниками цукрових заводів Харитоненко. Як

свідчать архівні матеріали, Торговий дім «И.Г.Харитоненко съ СЫНОМЪ» вів активну зовнішньоекономічну діяльність і експорт цукру був значною прибутковою частиною бізнесу Харитоненка. Оскільки своєї митниці в Сумах не було, то Харитоненки успішно експортували цукор через Бакинську, Ризьку та інші портові митниці до Німеччини, Фінляндії, Австро-Угорщини, Ірану.

Слід зазначити, що у XIX столітті технології митного оформлення у Росії стали високо розвиненими: вівся суворий контроль над доставкою вантажів і фіксувався факт вивезення товарів зарубіжних країн, а митні документи мали ступінь захисту (колір сургуча, деталізоване виготовлення митних печаток), які складно підробити кустарними методами навіть у наші дні.

Історія ж сучасної митної справи в Сумах бере свій початок у 1985 році, коли було створено перший офіційний митний пост у нашому місті. Відкриття його пов'язане із будівництвом у Сумах трубного заводу СНВО ім. Фрунзе. Завод будувала італійська фірма «Даніелі», і держава вирішила контролювати вантажі, які прямували для будівництва з-за кордону. Особовий склад митного поста налічував тоді лише 5 осіб. В 1989 трубний завод був добудований, але роботи у митників тільки додалося, так як було введено декларування вантажів, які сумські підприємства відправляли в далеке зарубіжжя.

8 квітня 1992 року наказом голови Державного митного комітету України на базі Сумського митного посту було створено Сумську митницю.

На сьогоднішній день зоною діяльності Сумської митниці є Сумська область.

Відповідно до Положення затвердженого наказом Держмитслужби від 29.10.2020 № 489 Сумська митниця є митним органом, який у межах своєї діяльності безпосередньо здійснює митну справу, забезпечує виконання завдань, покладених на митні органи, а також реалізацію делегованих повноважень Державної митної служби України як її відокремлений підрозділ.

Відповідно до наказу ДМСУ від 30.06.2021 року № 472 всі митниці у тому числі і Сумська почали свою діяльність з 01.07.2021 у вигляді відокремленого підрозділу Держмитслужби.

Штатна чисельність Сумської митниці складає 515 одиниць.

Станом на 31.10.2021 у зоні діяльності діють:

- митних постів – 7.
- пунктів пропуску (пунктів контролю) – 13 в т. ч.:
  - для авіаційного сполучення: Суми – аеропорт (1);
  - для залізничного сполучення: Пушкарне-Ілек Пеньківка, Зернове-Суземка, Волфіне-Глушково (3) і пункти контролю на станціях «Ворожба», «Хутір-Михайлівський» та «Конотоп» (3);
  - для автомобільного сполучення: Юнаківка-Суджа, Велика Писарівка-Грайворон, Покровка-Колотилівка, Бачівськ-Троебортне, Рижівка-Тьоткіно, Катеринівка-Крупець (6).

**Висновок.** Отже, історія створення та становлення митної справи у Сумському регіоні має досить довгий шлях. Протягом всього періоду становлення та трансформації митниці набувався великий досвід роботи, який успішно використовується і у сучасній митній службі.

### 3.2 Основні організаційні зміни у структурі Сумської митниці та показники її діяльності

За період дослідження, а саме з 2017 по 2019 роки до організаційної структури митниці неодноразово вносились зміни. Внаслідок чого відбувалась оптимізація чисельності особового складу та кількості підрозділів. Протягом вказаного часу відбувався територіально – адміністративний поділ між зонами діяльності митних постів. Змінювалась їх кількість (з 11 до 7) та структура. Також з метою підвищення ефективності роботи митниці в її складі утворювались нові підрозділи такі, як -

відділ проведення митного аудиту, відділ митних інформаційних технологій, сектор з питань запобігання та протидії корупції.

Станом на 31.10.2021 року Структура Сумської митниці виглядає наступним чином:

Назва структурного підрозділу
Керівництво
Організаційно-розпорядче управління
Сектор з питань запобігання та протидії корупції
Юридичний відділ
Управління по роботі з персоналом
Сектор охорони державної таємниці та технічного захисту
Управління митних платежів, контролю митної вартості та митно-тарифного регулювання ЗЕД
Управління забезпечення митного контролю та оформлення
Відділ контролю за переміщенням товарів
Сектор технічних засобів митного контролю
Відділ проведення митного аудиту
Управління боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил
Управління адміністративно-господарської діяльності
Управління фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку
Відділ митних інформаційних технологій
Відділ внутрішньої безпеки
Відділ чергових
Відділ митної статистики
Митний пост «Бачівськ»
Митний пост «Велика Писарівка»
Митний пост «Дружба»
Митний пост «Катеринівка»
Митний пост «Конотоп»

Митний пост «Ромни»
Митний пост «Суми»

Розглянемо основні показники діяльності Сумської митниці.

У таблиці 3.1 наведено стан перерахування митних платежів до Державного бюджету протягом 2017-2019 років, тис. грн.

Таблиця 3.1

Показник	2017	2018	2019	↓ ↑
Всього перераховано тис. грн.	5 841 973,5	5 541 473,7	4 404 349,0	↓
- до загального фонду	5 834 463,3	4 436 867,5	4 102 169,8	↓
- до спеціального фонду	7 510,2	1 104 606,2	302 179,2	↓

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що сума перерахувань має тенденцію до зменшення. Це пояснюється зниженням економічної активності суб'єктів ЗЕД, зменшенням експортно-імпортних операцій.

У розрізі основних видів податків стан перерахування митних платежів до загального та спеціального фондів Державного бюджету України у 2017 - 2019 роках наступний:

Таблиця 3.2

Вид податку	Перераховано податків, тис.грн.				
	2017	2018	(+/-)	2019	(+/-)
Акциз	16 251,1	26 171,6	+	236 441,2	+
ПДВ	4 854 028,4	4 664 301,9	-	3 559 017,5	-
Ввізне мито	925 624,9	765 488,3	-	537 100,4	-
Вивізне мито	55,2	1 509,7	+	1 261,9	-
Єдиний збір	39 494,2	76 989,2	+	43 176,7	-
Плата за виконання митних формальностей	1 316,0	1 468,0	+	987,7	-

Вид податку	Перераховано податків, тис.грн.				
	2017	2018	(+/-)	2019	(+/-)
Інші (штрафи, конфіскації)	5 203,7	5 545,0	+	27 625,5	+

Розглянемо основні тенденції імпортно-експортних операцій в зоні діяльності Сумської митниці.

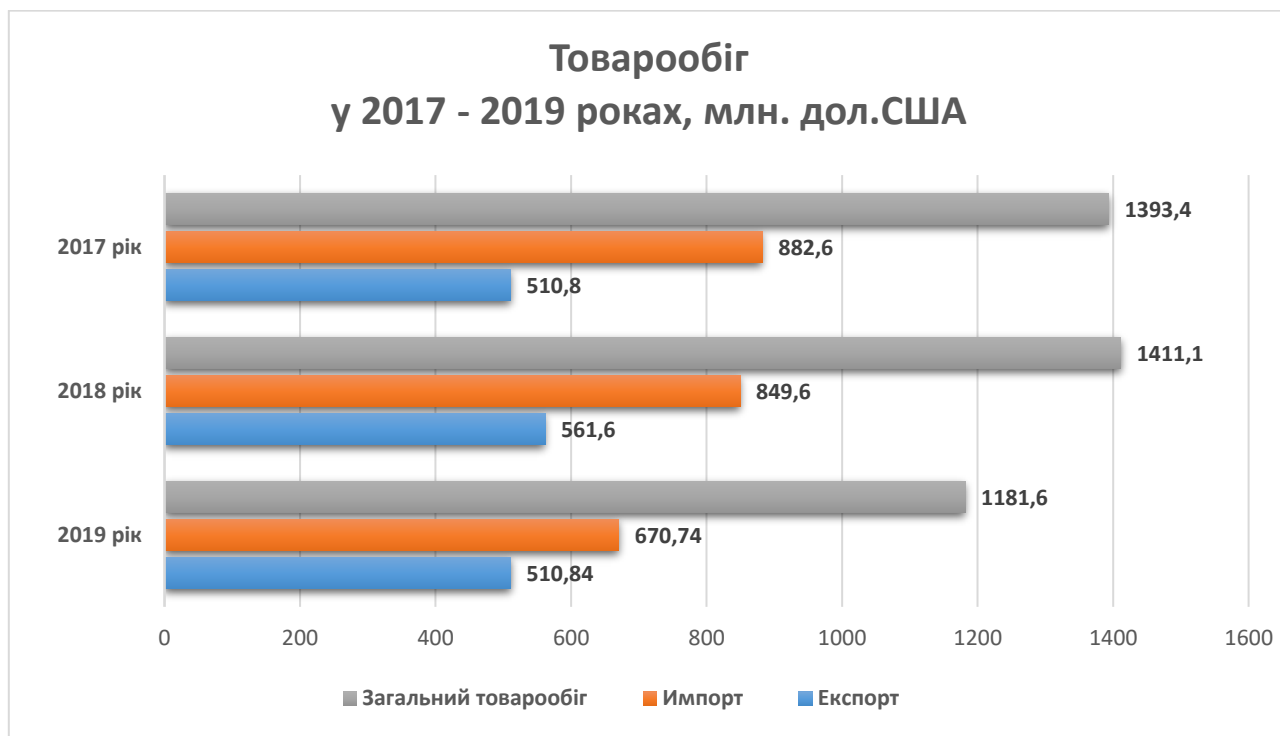


Рисунок 3.1 – Загальний товарообіг у зоні діяльності Сумської митниці у 2017 - 2019 роках.

Розглянемо товарообіг Сумської митниці у 2017 - 2018 роках. (табл.3.3).

Питома вага вартості по імпорту за 2017 - 2018 роки на Сумській митниці зображена на рис. 3.2.

Питома вага вартості по експорту за 2017 - 2018 роки на Сумській митниці зображена на рис. 3.3.

Таблиця 3.3

Товарообіг Сумської митниці у 2017 - 2018 роках

Назва товарної групи	Питома вага вартості імпорту, %	Питома вага вартості експорту, %
Продовольчі товари та вироби с/г призначення	16,0	29,0
Мінеральні продукти	3,2	0,6
Паливно – енергетичні товари	3,6	0,0
Продукція хім. промисловості	45,0	22,0
Шкір сировина	0,8	0,0
Деревина та цел. паперові вироби	1,8	6,5
Текстиль, взуття	6,1	5,3
Вироби із каменю, скла, кераміки	1,2	1,0
Метали та вироби з них	9,5	16,2
Машини, устаткування, транспорт	16,7	25,3
Інші товари	0,2	0,2

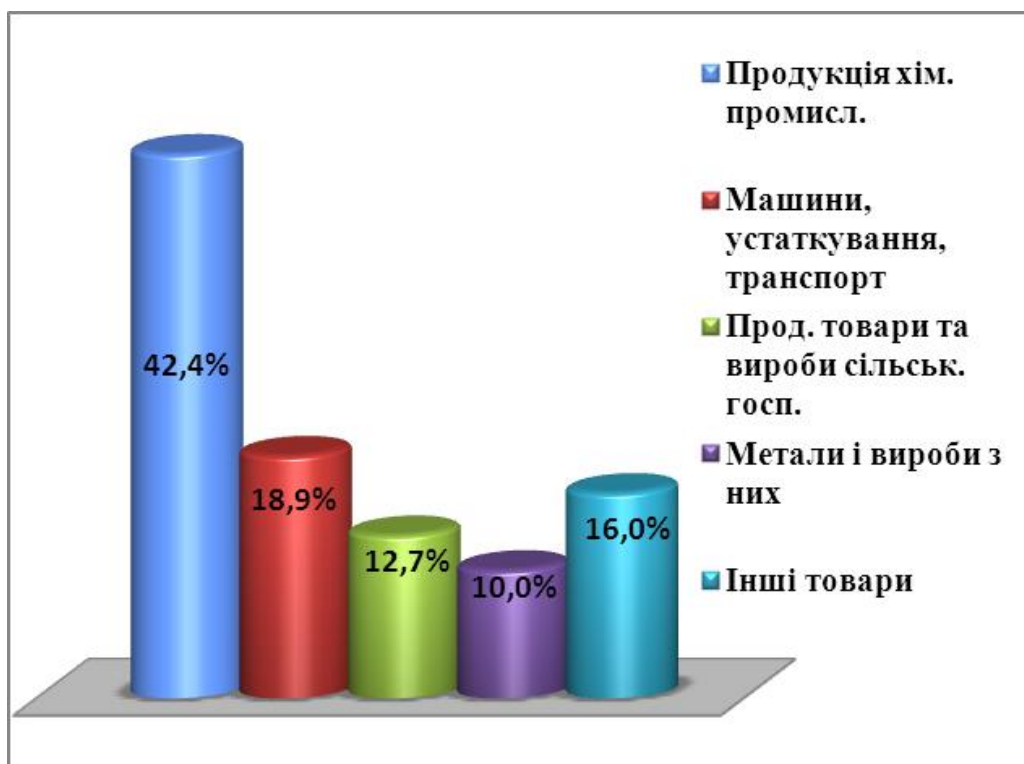


Рисунок 3.2 – Питома вага вартості по імпорту за 2017-2018 рр.

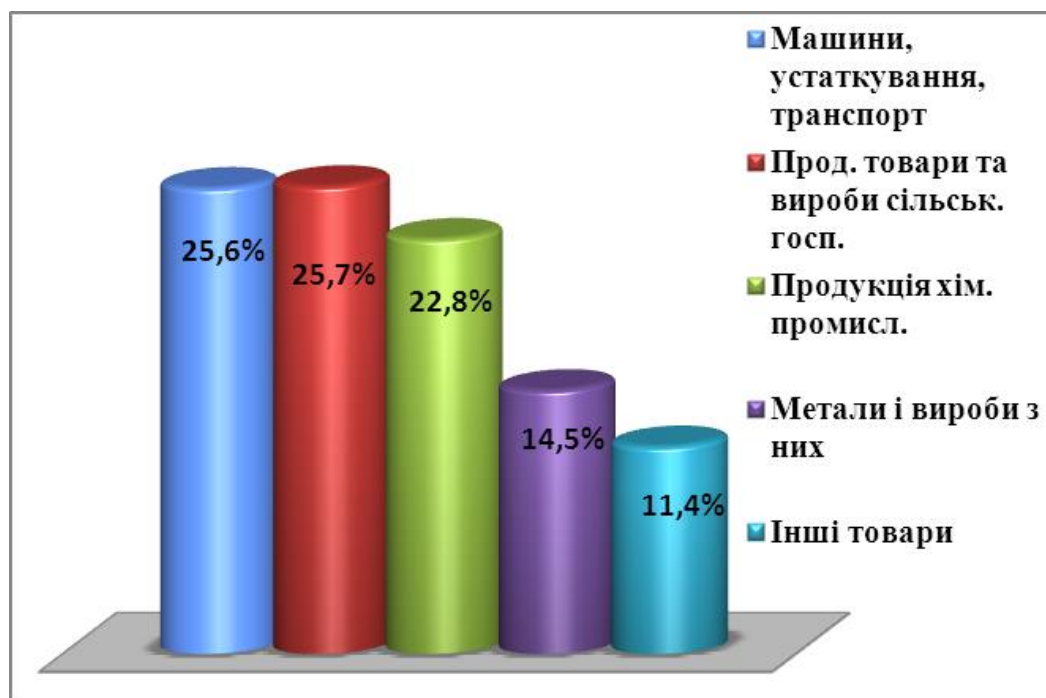


Рисунок 3.3 – Питома вага вартості по експорту 2017-2018 рр.



Також розглянемо географічну структура товарообігу по вартості протягом 2017-2018 рр.

Так, імпорт здійснювався із 59 країн світу, із них:

- країни СНД – 51% ;
- країни ЄС – 34% ;
- інші країни – 15% ;

Експорт здійснювався до 96 країн світу, із них:

- країни СНД – 52% ;
- країни ЄС – 32% ;
- інші країни – 16%.

Аналіз експортно – імпортних операцій, проведених на Сумській митниці у 2017-2018 рр. поданий на рис. 3.4 та 3.5.

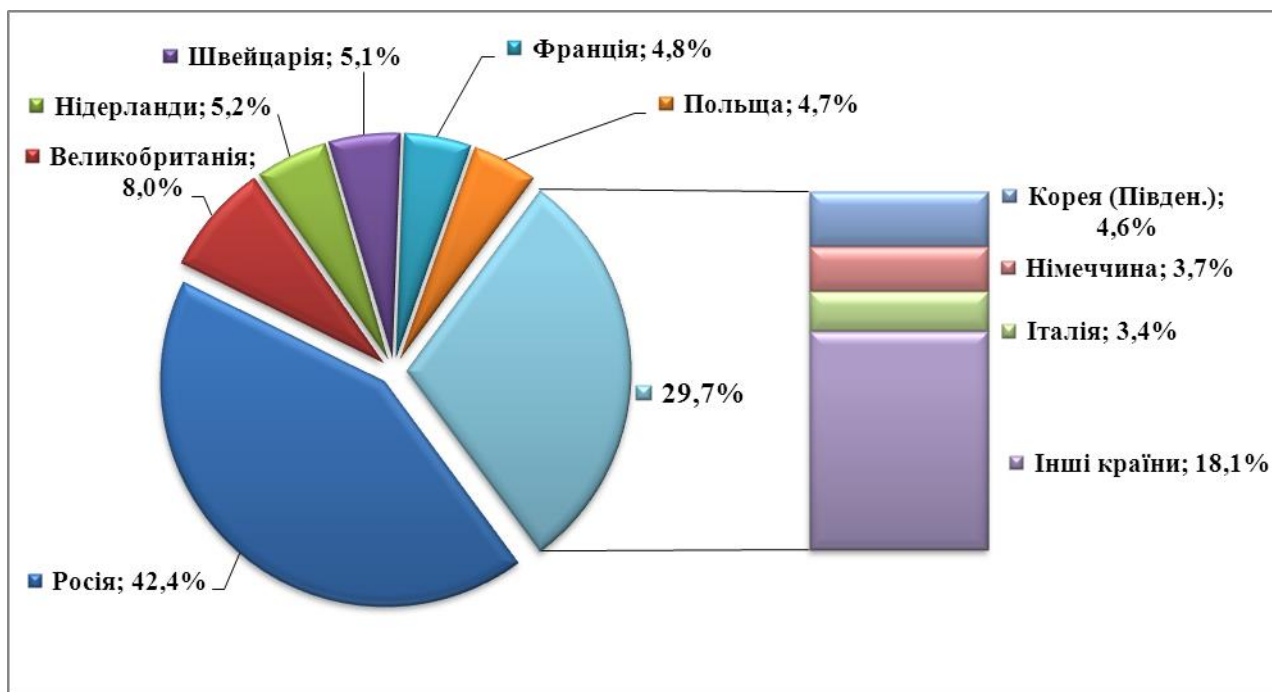


Рисунок 3.4 – Аналіз імпортних операцій Сумської митниці у 2017-2018 рр.

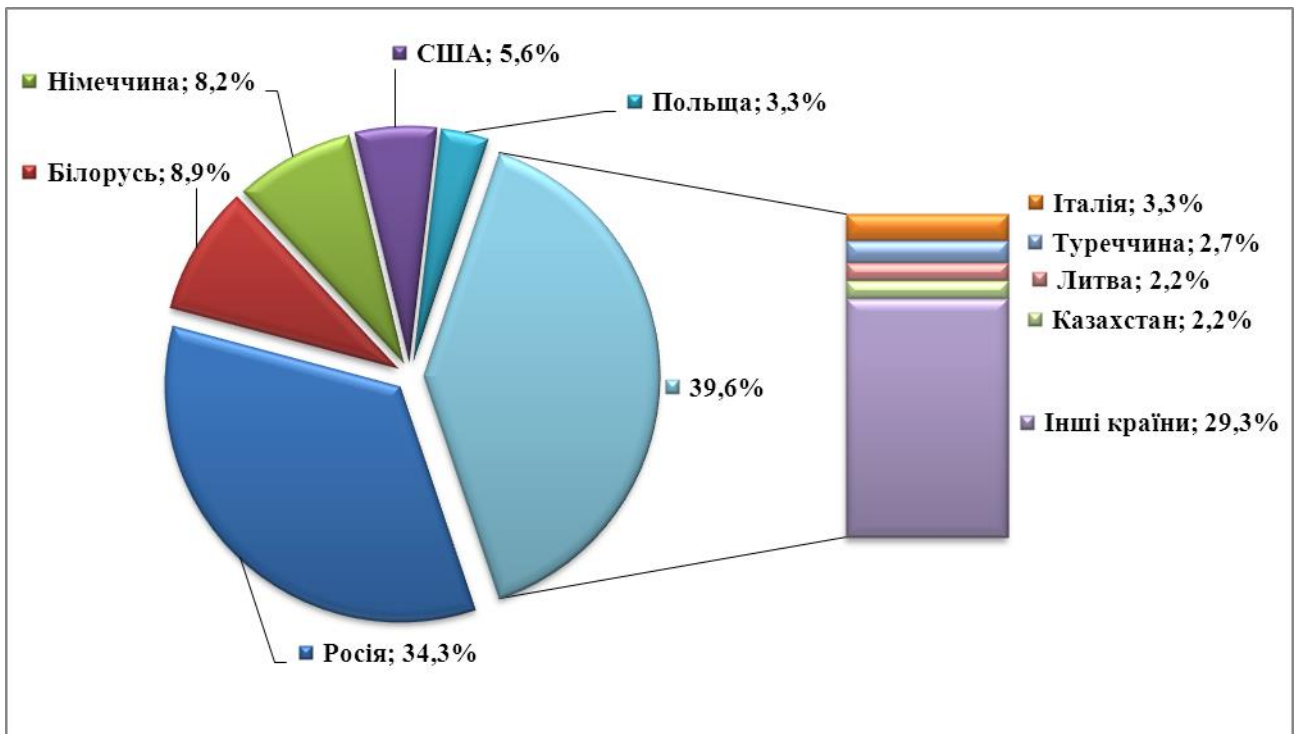


Рисунок 3.5 – Аналіз експортних операцій Сумської митниці у 2017-2018 рр.

Розглянемо ситуацію щодо пропуску та оформлення товарів і транспортних засобів у зоні діяльності Сумської митниці.

Протягом 2017-2018 рр. через пункти пропуску Сумської митниці пропущено – 2 284 148 одиниць транспортних засобів, в цих же пунктах пропуску здійснено митне оформлення – 472 012 одиниць транспортних засобів.

Протягом 2017 – 2018 років Сумською митницею здійснено пропуск через митний кордон України 30 680,3 тис. тон вантажів (у тому числі 17 008,1 тис. тон транзитних вантажів), з них: на в'їзд в Україну – 7 952,2 тис. тон, на виїзд з України - 5 720,0 тис. тон.

Здійснено митне оформлення у пунктах пропуску – 20 021,5 тис. тон вантажів (у тому числі транзитних – 14941,0 тис. тон), з них: на в'їзд в Україну – 4074,7 тис. тон, на виїзд з України - 1005,8 тис. тон.

З приведених вище показників видно, що питома вага імпорту перевищує показники експорту. Це свідчить про імпорту орієнтованість економічної

діяльності у Сумському регіоні, спад виробництва, збільшення «тіньового» товарообігу. Така ситуація вкрай негативно впливає на розвиток регіону та свідчить про той факт, що економічна політика держави не орієнтована на впровадження системних реформ задля стабільності макроекономічних показників, вирівнювання дисбалансу експортно-імпортних операцій та підтримки внутрішнього виробника.

Розглянемо пропуск та митне оформлення громадян у пунктах пропуску, за 2017 – 2018 роки. Зазначена інформація відображена у таблицях 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.4

<i>Громадяни, що перетнули кордон України у зоні діяльності Сумської митниці ДФС</i>						
<i>(осіб)</i>						
	12 місяців 2017 року	з декл.	Питома вага, %	без декл.	Всього	Питома вага, %
1	м/п "Хутір-Михайлівський"	58 567	<b>12,6</b>	869 830	928 397	<b>24,4</b>
2	м/п "Конотоп"	90 944	<b>19,6</b>	421 454	512 398	<b>13,4</b>
3	м/п "Бачівськ"	277 222	<b>59,8</b>	1 124 322	1 401 544	<b>36,8</b>
4	м/п "Велика Писарівка"	18 241	<b>3,9</b>	263 795	282 036	<b>7,4</b>
5	м/п "Юнаківка"	1 390	<b>0,3</b>	238 462	239 852	<b>6,3</b>
6	м/п "Катеринівка"	5 389	<b>1,2</b>	261 543	266 932	<b>7,0</b>
7	м/п "Білоп'лля"	11 617	<b>2,5</b>	169 129	180 746	<b>4,7</b>
8	м/п "Центральний" (Суми)		<b>0,0</b>	0	0	<b>0,0</b>
	<b>Всього по митниці</b>	<b>463 370</b>		<b>3 348 535</b>	<b>3 811 905</b>	
	12 місяців 2016 року	423 831		3 317 882	3 741 713	
	Різниця, шт.	39 539		30 653	70 192	
	Збільшення/зменшення на %(+/-)	9,3%		0,9%	1,9%	

Таблиця 3.5

<i>Громадяни, що перетнули кордон України у зоні діяльності Сумської митниці ДФС</i>						
<i>(осіб)</i>						
	12 місяців 2018 року	з декл.	Питома вага, %	без декл.	Всього	Питома вага, %
1	м/п "Хутір-Михайлівський"	58 115	<b>15,8</b>	778 813	836 928	<b>24,2</b>
2	м/п "Конотоп"	29 211	<b>8,0</b>	385 945	415 156	<b>12,0</b>
3	м/п "Бачівськ"	238 130	<b>64,9</b>	1 070 077	1 308 207	<b>37,8</b>
4	м/п "Велика Писарівка"	22 298	<b>6,1</b>	299 887	322 185	<b>9,3</b>
5	м/п "Юнаківка"	10 211	<b>2,8</b>	241 262	251 473	<b>7,3</b>
6	м/п "Катеринівка"	2 275	<b>0,6</b>	179 190	181 465	<b>5,2</b>
7	м/п "Білопілля"	6 571	<b>1,8</b>	139 648	146 219	<b>4,2</b>
8	м/п "Центральний" (Суми)		<b>0,0</b>	16	16	<b>0,0</b>
	<b>Всього по митниці</b>	<b>366 811</b>		<b>3 094 838</b>	<b>3 461 649</b>	
	12 місяців 2017 року	463 370		3 348 535	3 811 905	
	Різниця, шт.	-96 558		-253 698	-350 256	
	Збільшення/зменшення на %(+/-)	-20,8%		-7,6%	-9,2%	

З інформації наведеної в таблицях 3.4 та 3.5 видно, що у 2017 році спостерігалось збільшення пасажиропотоку (в т.ч. з оформленням митних декларацій), а у 2018 році навпаки – тенденція до зменшення кількості осіб, що перетнули митний кордон України на 9,2 % (в т. ч. з митним оформленням на 20,8%).

Розглянемо основні показники щодо боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил.

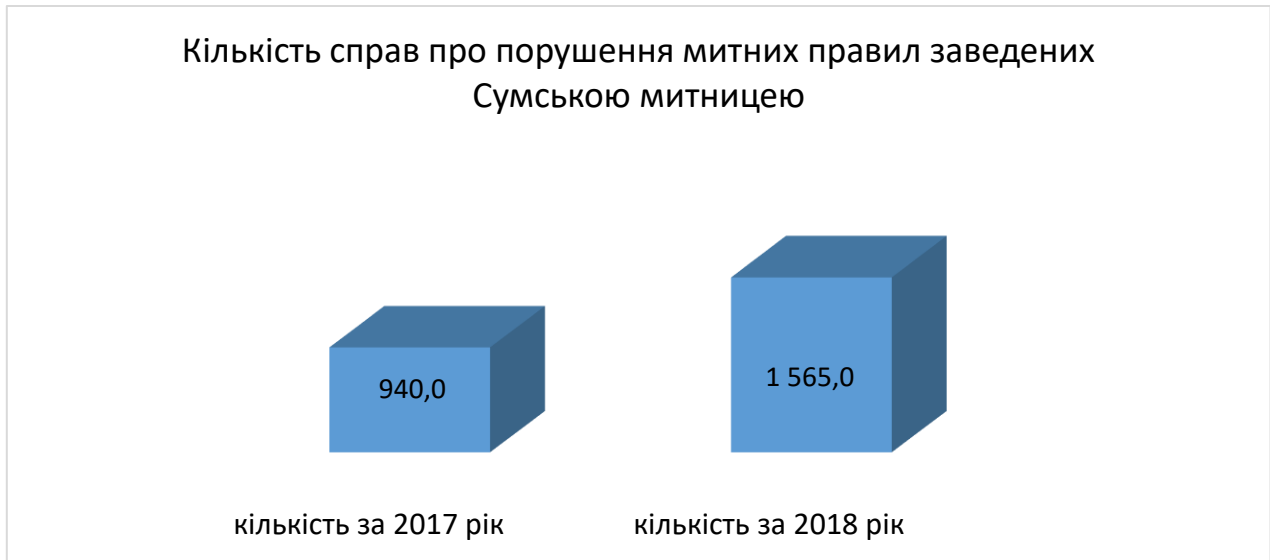


Рисунок 3.6 – Кількість справ про порушення митних правил заведених Сумською митницею



Рисунок 3.7 – Вартість справ про порушення митних правил заведених Сумською митницею.

Заведено **1565 справ** про порушення митних правил на суму **27 млн. 052 тис. 735 грн.** (у 2017 році – 940 справ на суму 176 млн. 140 тис. 922 грн.), з яких 340 справ з реально вилученими предметами правопорушень (у 2017 році – 348 справ).

Таблиця 3.6

## Структура предметів правопорушень

При ввезенні в Україну:	2017 рік		2018 рік	
	вартість (грн.)	%	вартість (грн.)	%
валюта	-	-	578 448,00	2,7
продовольчі товари	23 961 006	14,8	687 690,82	3,2
промислові товари	137 199 369	84,5	19 532 997,54	92,1
транспортні засоби	1 254 427	0,8	410 705,01	2

При вивезенні з України:	вартість (грн.)	%	вартість (грн.)	%
валюта	218 317	1,6	1 420 160,00	24,3
продовольчі товари	826 203	6,0	821 299,30	14
промислові товари	5 569 883	40,5	2 661 065,95	45,6
транспортні засоби	7 111 675	51,8	940 369,00	16,1

Фінансування на утримання Сумської митниці здійснюється за рахунок коштів державного бюджету. На 2021 рік затверджено кошторис в сумі 88 208,7 тис. грн., в тому числі:

- витрати на оплату праці складають 68 941,0 тис. грн. (78% від загального обсягу виділених асигнувань);
- нарахування на оплату праці (ЄСВ) 14 947,2 тис. грн.;
- витрати для придбання товарно-матеріальних цінностей – 472,8 тис. грн.;
- оплата послуг (крім комунальних) 175,25 тис. грн.;
- оплата комунальних послуг та енергоносіїв – 3 349,9 тис. грн.;
- інші витрати (видатки на відрядження, оплата податків та судового збору та ін.) – 322,5 тис. грн.

Середній розмір нарахованої заробітної плати працівника митниці становить біля 24,0 тис. грн.

Щодо питання кадрового забезпечення, то станом на 31.10.2021 року штатна чисельність Сумської митниці – 515 одиниць, фактична чисельність – 466 осіб (чоловіків – 284; жінок – 182), з них за контрактом 375 осіб. Вакантними посадами на нинішній час залишаються – 56 одиниць.

**Висновок.** Таким чином, показники діяльності Сумської митниці відображають результати реформування митної служби та змін, як в організаційно – функціональному розрізі, так і у механізмах реалізації її діяльності.

Видно, що основні показники роботи мають тенденцію до спаду, а саме: зменшення перерахувань платежів до бюджету, збільшення питомої ваги імпорту у загальному обсязі товарообігу, збільшення кількості справ про порушення митних правил з одночасним зменшення вартості з розрахунку на одну заведену справу. Такий стан справ частково пояснюється близькістю до Росії, (адже протяжність кордону з РФ складає понад 560 км) яка була головним економічним партнером у Сумському регіоні та мала тісні торгівельні зв'язки. Також відбулись певні зміни у номенклатурі товарів, що імпортуються/експортуються. У зв'язку з пандемією COVID-19 припинено роботу пунктів пропуску Сумської митниці окрім двох – це МП «Бачівськ» та МП «Юнаківка», що сприяло зменшенню пасажиропотоку, а отже і зменшенню загальних показників роботи Сумської митниці.

### 3.3 Напрями реформування митної служби України

Здійснивши порівняльний аналіз організації митних служб та адміністрацій різних країн потрібно відзначити зростаючий вплив процесів глобалізації та інноваційних тенденцій в зовнішньо-економічній діяльності на розвиток національних митних систем. Однією з тенденцій розвитку зарубіжних митних служб є їх активна участь у діяльності Всесвітньої митної організації (ВМО). За весь час існування цієї організації, її членами стали 170 країн, через які проходить 98% міжнародного товарообігу. ВМО розробила безліч міжнародних правових

документів (конвенцій), які суттєво вплинули на уніфікацію і спрощення в масштабах всього світу митних формальностей і процедур [13].

Також важливою тенденцією удосконалення систем управління національних митних служб є оптимізація організаційних структур митних органів, зменшення чисельності адміністративного персоналу, скорочення документообігу і перехід на його електронну форму. Спрощення митних процедур, обсягів даних, уніфікація стандартів роботи за міжнародними стандартами, тотальний перехід в електронну форму (е-декларування) – такі основні тренди сучасної митної служби більшості країн світу.

Як свідчить приклад успішних проектів модернізації митних служб іноземних держав, ключовими чинниками ефективних реформ були:

- 1) створення єдиного координаційного органу з реформ з великою підтримкою центрального уряду;
- 2) велика робота з систематизації законодавства і регламентації функцій митних служб;
- 3) широке впровадження автоматизації процесів [24].

Усвідомлюючи фактори неоднорідності в розвитку митних служб та підходів до організації митної справи в європейських країнах та країнах з розвинутою ринковою економікою порівняно з Україною, необхідно визначити основні напрямки розвитку, імплементація яких дозволить ефективно адаптувати діяльність митних органів України до міжнародних норм і стандартів.

Одним із кроків у цьому напрямі було розроблення та схвалення у 2005 р. Кабінетом Міністрів України та Радою з питань співробітництва між Україною і Європейським Союзом Плану дій – Україна – Європейський Союз, який містить заходи з розширення політичної співпраці та поглиблення економічної інтеграції України до ЄС.

У період 2006–2018 рр. в Україні активно відбувались процеси адаптації національного законодавства України до вимог міжнародних стандартів



Всесвітньої митної організації, зроблені важливі кроки щодо впровадження кращих міжнародних практик у діяльність як митних органів, так і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Треба зазначити, що на сучасному етапі українське митне законодавство великою мірою дуже відрізняється від загальних правил ЄС (вітчизняне законодавство відповідає лише 300–400 із понад 10000 митних стандартів ЄС). Нажаль удосконалення митного законодавства України відбувається досить повільно.

Відтак використання кращого міжнародного досвіду застосування форм та методів діяльності неодмінно має принести митним органам України позитивний ефект у їх діяльності.

Узагальнюючи сучасні тенденції надання митних послуг можна сформулювати наступні рекомендації удосконалення митної системи в Україні:

1. посилення аналітичної складової в удосконаленні ризико-орієнтованого підходу в митному контролі;
2. розширення, систематизація та вдосконалення інформаційно-аналітичної бази митної служби України, інтеграція з аналогічними системами інших органів влади (Державної податкової служби, Державної прикордонної служби, Національної поліції та ін.);
3. забезпечення максимальної прозорості митного контролю, скорочення витрат часу і кількості документів під час митного оформлення;
4. вдосконалення законодавства України в сфері митної справи шляхом подальшого приведення його у відповідність з міжнародними стандартами;
5. цифровізація та перехід на електронну взаємодію при наданні митних послуг.
6. розвиток митної інфраструктури та її технічної оснащеності, збільшення пропускної спроможності пунктів пропуску через державний кордон [14].

**Висновок.** Таким чином, впровадження вищезазначених рекомендацій удосконалення митної системи в Україні сприятимуть підвищенню якості митних послуг юридичним та фізичним особам, зростанню зовнішньоекономічної діяльності, зниженню надлишкових адміністративних бар'єрів, росту добробуту населення та нададуть позитивний вплив на темпи зростання економічного розвитку України.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було проведено дослідження стану реформування основних напрямків діяльності митної служби України, особливостей її організації та застосуванню зарубіжного досвіду для підвищення її ефективності.

В першому розділі дипломної роботи ми провели характеристику сучасного стану митної служби в Україні. Подали загальну характеристику митної служби України та розглянули організаційно – управлінську структуру митної служби України.

Другий розділ роботи ми присвятили порівняльному аналізу організаційних структур та функціонуванню митних органів у зарубіжних країнах. Так, нами були визначені особливості організації митної служби у європейських країнах та розглянутий досвід США у сфері митного адміністрування. Також ми з'ясували можливість застосування досвіду щодо реалізації закордонного митного адміністрування в Україні.

Третій розділ містить загальну характеристику Сумської митниці, організаційні зміни у її структурі, показники діяльності та визначено головні напрями її реформування.

Мета роботи полягала у визначенні основних проблем діяльності сучасної митної служби та напрямків її вдосконалення на прикладі Сумської митниці. Для реалізації цієї мети було виконано ряд завдань:

1. Охарактеризовано поняття митна служба, визначено особливості організації митної служби в Україні та за кордоном на основі аналітичного огляду різних джерел інформації;

2. Досліджено питання реформування основних напрямків діяльності митної служби, при цьому акцентовано увагу на тому, що при оновленні необхідно враховувати:

- а) національні особливості та потреби сучасного розвитку української держави;
- б) першочерговим завданням митних органів всіх країн є захист інтересів людини, загальних інтересів суспільства та держави.

Необхідно зосередитись на сприйнятті митниці як державної установи, що надає послуги громадянам та фокусуватися на захисті державних та суспільних інтересів;

3. Досліджено особливості впровадження інноваційних підходів зарубіжних країн для покращення ефективності митної служби України. Проведений нами аналіз закордонного досвіду митного адміністрування виявив основні тенденції та проблеми у моделі надання митних послуг. Найбільш актуальними напрямками розвитку митного адміністрування на сучасному етапі розвитку є перехід до електронних методів здійснення митних процедур та забезпечення реалізації митного оформлення.

4. Визначити напрями вдосконалення діяльності та реформування митної служби на прикладі Сумської митниці, а саме:

- Основні шляхи вдосконалення методики реалізації концепції «сервісної митниці» – це скорочення тимчасових та матеріальних витрат на надання послуг приватним контрагентам та відмова від адміністративного способу управління митною діяльністю, у зв'язку з чим взаємодію між митним сектором та учасниками ЗЕД за кордоном можна розглядати як опосередковану послугу зовнішньоторговельної діяльності, яку він повертає через інтереси держави.

- Проведене дослідження дозволило виділити як основні напрями вдосконалення системи управління митними послугами впровадження принципу первинності електронних документів та відомостей в електронному вигляді, принципу «єдиного вікна» у роботу митної служби, а також створення механізмів розширеного використання попередньої інформації. Значна роль також відводиться розвитку інституту митного адміністрування недержавних організацій, які займаються митним посередництвом, оскільки система брокерства значно підвищує якість послуг та скорочує рівень злочинів і порушень на митниці.

- Крім того, стратегічно важливим завданням є підвищення рівня кваліфікації кадрового складу митного інституту з метою більш якісного надання послуг учасникам ЗЕД.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Аспекти публічного управління: науковий журнал / засновник Дн-вський регіон. інс-т. держ. управ. Нац. акад. держ. управ. при Президентові України. – Вид-во Грані. – 2017 – 2021.
2. Андрійко О. Академічні дослідження проблем державного управління та адміністративного права: результати і перспективи / О. Андрійко, В. Полюхович // Юридичний журнал,. – 2020. – № 5.
3. Базарна О.В. Поняття, суть, природа публічного управління та державного управління / О.В. Базарна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: Збірник наукових праць. - Харків: 2016. - № 1, ч. 2. - с. 59-64.
4. Бакуменко В. Аналіз та оцінювання стану адміністративного реформування в Україні / В. Бакуменко, С. Кравченко, Л. Штика // Вісн. НАДУ. - 2016. - № 4. - С. 5-19.
5. Безверхнюк Т. М. Публічна сфера як предметна область проектного менеджменту [Електронний ресурс] / Т.М. Безверхнюк // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології: збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету. – №2(3). – 2018.
6. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азраиляна. – 3-е издание стереотипное. – М. : Институт новой экономики, 1998. – 864 с.
7. Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі / О.З. Босак // Державне управління: теорія та практика: Збірник наукових праць. - Х.: Вид-во «Магістр», 2020. - № 2
8. Бутирська Т.О. Методологія принципу композиції в публічному управлінні / Т.О. Бутирська // Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (28 листопада 2019 р.).– Полтава: ПолтНТУ, 2019. – Ч. I. – 171 с.

9. Валевський О. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства / О. Валевський. - К. : Вид-во НАДУ, 2017. - 217 с.
10. Ворона П. В. Досвід проектної діяльності органів місцевого самоврядування Полтавської області в рамках Всеукраїнського конкурсу проектів і програм розвитку місцевого самоврядування за період 2017-2019 рр. / П. В. Ворона, Н. А. Костіна // Актуальні проблеми державного управління : 290 ХарРІДУ. – 2019. - №2(46)
11. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / [за ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла]. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.
12. Гонюкова Л. Громадсько-політичні об'єднання як суб'єкти політичного процесу : конспект лекцій / Л. Гонюкова. - К. : НАДУ, 2010. - 66 с.
13. Громадські організації в Україні : нормативно-правове регулювання / упоряд. О. М. Роїна. - К. : Вид-во КНТ, 2017. - 144 с.
14. Дафт Р Л. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. - СПб. : Изд-во "Питер", 2000. - 832 с.
15. Державне управління : академічний курс / уклад. : В.В. Калітаєв, П.Л. Мазууренко; за заг. ред. В.В. Калітаєва. - К. : Вид-во УАБС, 2014. - 369с.
16. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. - Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2002. - 352 с.
17. Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи [Електронний ресурс] : матеріали VI Міжнар. наук. конф. аспірантів та докторантів з державного управління, 22 трав. 2016 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 310 с.
18. Державне управління : словник-довідник / уклад. : В. Д. Бакуменко, Д. О. Безносенко, І. М. Вазар ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. - К. : Вид-во УАДУ, 2016. - 228 с.

19. Державне управління: словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князев та ін. ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. - К. : Вид-во УАДУ, 2012.
20. Державне управління в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. д-ра юр. наук, проф. В. Б. Авер'янова. - К.: Вид-во ТОВ «СОМІ», 2015.
21. Джерела та механізми фінансування місцевого економічного розвитку: навч. посіб. – К.: Центр громадської експертизи, Проект «Місцевий економічний розвиток міст України», 2018. – 176 с.
22. Енциклопедія державного управління. [Текст] у 8 т. - Т. 1. Теорія державного управління / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. - К.: НАДУ, 2017. - 747 с.
23. Желюк Т.Л. Публічне управління: сучасні реалії та перспективи для України / Т.Л. Желюк // Збірник матеріалів доповідей за матеріалами Науково-практичної конференції з міжнародною участю «Публічне управління та регіональна політика в країнах Центральної і Східної Європи»( 22 жовтня 2012 року). – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 202 с.
24. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. - К. : НАДУ, 2015. - 28 с.
25. Колодій А. Процес деліберації як складового демократичного врядування / А. Колодій / Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування : матеріали науково-практичної Конференції ЛРІДУ НАДУ при Президентові України (4 квітня 2008 р.). – Львів, 2018. – С. 106–110.
26. Лахижа М. Адаптація державної служби України до стандартів ЄС: регіональні аспекти / М. Лахижа // Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. (17 груд. 2015 р., м. Дніпро) / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – С. 22–24.

27. Логунова М. Соціально-психологічні чинники культури державного управління / М. Логунова // Вісн. УА.ДУ. - 2020. - № 3. - С. 295-303.
28. Малиновський В. Я. Державне управління: Навчальний посібник / В.Я. Малиновський. - Вид. 2-ге, доп. та перероб.- К.: Атіка, 2017. - 576 с.
29. Мартиненко В. Питання парадоксальності сучасного державно-управлінського знання / В. Мартиненко, Ю. Древаль // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. упр. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2021. – № 1 (5). – С. 60–65.
30. Маруховський О. Сутність концепції демократичної участі / О. Маруховський // Політ. менеджмент. - 2018. - № 1 (16). - С. 73-85.
31. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: навч.посіб. / В.П. Петков, С.В. Петков, Л.Р. Наливайко, О.Г. Комісаров., та ін.; за заг. ред. Петков В.П. – К.: КНТ, 2021 – 216 с.
32. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха та ін.: за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – К: Вид-во Ліра-К, 2018. – 528 с.
33. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. 2-ге вид., виправлене. – К.: Вид-во Ліра-К. – 2018. – 336 с.
34. Психологія менеджменту (соціонічний аспект): навч. посіб. / М.Д. Білокур, О.І. Дацій, О.А. Савенко та ін. – Дніпро: Літограф, 2017. 224 с.
35. Публічне врядування / наук.-ред. кол.: В.С. Загорський [та інш.] - Львів: ЛРІДУ, НАДУ, 2017. - 712 с.
36. Радченко О. Сучасне реформування місцевого самоврядування / О. Радченко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. праць Асоціації докторів наук з держ. упр. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2021. – № 1 (5). – С. 90– 96.
37. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літ-ри, 2021. – 312 с.



38. Толкованов В.В. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні / В.В. Толкованов, А.К. Гук, В.М. Олуйко, В.Я. Прошко. – К. : Крамар, 2019. – 199 с.
39. Шарій В.І. Характеристика світових тенденцій розвитку місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / В.І. Шарій // Публічне адміністрування: теорія і практика : електронний збірник наукових праць. – 2019. – Випуск 1(7).
40. Шахов В. А. Державно-владні відносини : навч.-метод. посіб. / В. А. Шахов. - К. : Вид-во НАДУ, 2019. - 81 с.