МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організація роботи митного декларанта Запорізької ТПП в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Корольов Д. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент
Томарева –Патлахова В.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Корольов Дмитро Олегович

1. Тема роботи «Організація роботи митного декларанта Запорізької ТПП в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Томарева-Патлахова В.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО ДЕКЛАРАНТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО ДЕКЛАРАНТА ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ

3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО ДЕКЛАРАНТА ЗАПОРІЗЬКОЇ ТПП В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
16 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева –Патлахова В.В.		
2	Томарева –Патлахова В.В.		
3	Томарева –Патлахова В.В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Д .О. Корольов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В. В. Томарева-Патлахова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра: 58с., 5 рис., 16 табл., 28 джерел.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійної трансформації ринкових відносин ефективне митне оформлення вантажів є ключовим фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічні операції. Воєнний стан у країні створює додаткові виклики для діяльності митних декларантів, зумовлюючи необхідність адаптації організаційних, технологічних, кадрових та фінансових механізмів до нових реалій.

Метою роботи є визначення напрямів удосконалення організації роботи митного декларанта ЗТПП та оцінка ефективності застосування комплексних механізмів управління у воєнний період. Для досягнення цієї мети визначено завдання: аналіз сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності та митного декларування, дослідження організаційних і технологічних механізмів підвищення ефективності роботи, оцінка кадрових і фінансових інструментів підтримки продуктивності та розробка пропозицій щодо удосконалення комунікації між митними органами, ЗТПП та підприємствами.

Об’єктом дослідження є діяльність митного декларанта Запорізької ТПП, а предметом – організаційні, технологічні, кадрові та фінансові механізми, що забезпечують ефективність його роботи в умовах воєнного часу.

У роботі проведено аналіз кадрових механізмів, таких як підвищення кваліфікації, мотивація персоналу та створення резерву фахівців, що дозволяє забезпечити безперервність і стабільність процесів декларування. Особливу увагу приділено фінансовим механізмам – оптимізації витрат, залученню зовнішнього фінансування та інвестиціям у цифрові сервіси, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності ЗТПП.

Важливим напрямом дослідження є цифровізація процесів митного декларування, використання електронних платформ, автоматизація декларацій та контроль проходження вантажів у режимі реального часу, що забезпечує точність оформлення документів, скорочення часу обробки та підвищення задоволеності клієнтів. Крім того, у роботі розглянуто організаційні механізми, включаючи структуру управління, моніторинг ключових показників діяльності та регулярні наради для оцінки ефективності роботи декларантів.

Розроблені антикризові сценарії дозволяють ЗТПП швидко реагувати на форс-мажорні обставини, зміни законодавства та перебої у логістичних ланцюгах, що є надзвичайно актуальним у воєнний період.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності митного декларанта, оптимізації процесів, зниження ризиків порушень і підвищення оперативності оформлення вантажів.

МИТНИЙ ДЕКЛАРАНТ, ЗАПОРІЗЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА, ВОЄННИЙ ЧАС, ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, КАДРОВІ МЕХАНІЗМИ, ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ, АНТИКРИЗОВІ СЦЕНАРІЇ

ABSTRACT

Master's qualification work: 58p., 5 fig., 16 tables, 37 sources.

In modern conditions of globalization, digitalization and constant transformation of market relations, effective customs clearance of goods is a key factor in ensuring the stability and competitiveness of enterprises engaged in foreign economic operations. Martial law in the country creates additional challenges for the activities of customs declarants, making it necessary to adapt organizational, technological, personnel and financial mechanisms to new realities.

The purpose of the work is to identify areas for improving the organization of the work of the customs declarant of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry and assess the effectiveness of the application of complex management mechanisms during wartime. To achieve this goal, the following tasks have been defined: analysis of the current state of foreign economic activity and customs declaration, research of organizational and technological mechanisms for increasing work efficiency, assessment of personnel and financial instruments to support productivity and development of proposals for improving communication between customs authorities, the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry and enterprises.

The object of the study is the activity of the customs declarant of the Zaporizhzhia CCI, and the subject is the organizational, technological, personnel and financial mechanisms that ensure the effectiveness of his work in wartime conditions.

The paper analyzes personnel mechanisms, such as advanced training, staff motivation and the creation of a reserve of specialists, which allows ensuring the continuity and stability of the declaration processes. Particular attention is paid to financial mechanisms - cost optimization, attracting external financin investments in digital services, which contributes to increasing the productivi competitiveness of the ZCCI.

An important area of research is the digitalization of customs declaration processes, the use of electronic platforms, automation of declarations and control of the passage of goods in real time, which ensures the accuracy of document processing, reducing processing time and increasing customer satisfaction. In addition, the paper considers organizational mechanisms, including the management structure, monitoring of key performance indicators and regular meetings to assess the effectiveness of the declarants.

The developed anti-crisis scenarios allow the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry to quickly respond to force majeure circumstances, changes in legislation and disruptions in logistics chains, which is extremely relevant in wartime.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations to increase the efficiency of the customs declarant's activities, optimize processes, reduce the risks of violations and increase the efficiency of cargo clearance.

CUSTOMS DECLARANT, ZAPORIZH CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY, WARTIME, ORGANIZATIONAL MECHANISMS, DIGITALIZATION, HUMAN RESOURCE MECHANISMS, FINANCIAL MECHANISMS, ANTI-CRISIS SCENARIOS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ЗТПП - Запорізька торгово-промислова палата

ЗЕД - зовнішньоекономічна діяльність

СОТ - Світова організація торгівлі,

МКУ - Митний кодекс України

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО ДЕКЛАРАНТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ…….. 10
1.1 Сутність та роль митного декларування у системі зовнішньоекономічної діяльності …… 10
1.2 Нормативно-правове регулювання діяльності митного декларанта в Україні……. 13
1.3 Особливості організації роботи митних декларантів у воєнний період…… 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО ДЕКЛАРАНТА ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ……. 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика Запорізької торгово-промислової палати……. 21
2.2 Аналіз ефективності роботи митного декларанта в умовах воєнного часу…… 32
2.3 Вплив воєнних дій на зовнішньоекономічну діяльність клієнтів ТПП та митне оформлення……... 35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО ДЕКЛАРАНТА ЗАПОРІЗЬКОЇ ТПП В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ……. 39
3.1 Організаційні та технологічні механізми вдосконалення роботи митного декларанта ЗТПП…….. 39
3.2 Кадрові та фінансові механізми підтримки ефективності роботи митного декларанта ЗТПП…….. 41
3.3 Пропозиції щодо удосконалення комунікації між митними органами, ЗТПП та підприємствами в умовах воєнного часу……. 44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 53
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 55
ДОДАТОК…… 58

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки та інтеграції національних ринків у світовий простір зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває особливої важливості. Ефективне митне оформлення вантажів є ключовим фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічні операції. Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП) як регіональний центр підтримки бізнесу та організації зовнішньоекономічної діяльності відіграє стратегічну роль у координації взаємодії між підприємствами та митними органами. Особливе значення цієї діяльності зростає у воєнний час, коли нестабільність зовнішнього середовища, перебої у логістичних ланцюгах, часті зміни законодавства та підвищені ризики для персоналу створюють додаткові виклики для ефективного функціонування митних процесів.

Організація роботи митного декларанта ЗТПП у воєнний період вимагає застосування комплексного підходу, що включає використання сучасних технологій, оптимізацію організаційних структур, управління кадровим потенціалом та ефективне фінансування процесів. Особливу увагу слід приділяти цифровізації та автоматизації процесів декларування, інтеграції національних систем із міжнародними логістичними платформами, впровадженню систем мотивації та підвищення кваліфікації персоналу, а також розробці антикризових сценаріїв для забезпечення безперервності роботи у складних умовах.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності митного декларування, забезпечення швидкості та точності оформлення вантажів, а також адаптації до змін зовнішньоекономічного середовища в умовах воєнного часу. Підвищення ефективності роботи митних декларантів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств регіону, сприяє стабільності зовнішньоекономічних операцій та забезпечує своєчасну доставку критично важливих товарів.

Мета дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення організації роботи митного декларанта Запорізької ТПП в умовах воєнного часу та оцінці ефективності впровадження організаційних, технологічних, кадрових та фінансових механізмів.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

1. Проаналізувати сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності та митного декларування в умовах воєнного часу.

2. Дослідити організаційні та технологічні механізми підвищення ефективності роботи митного декларанта.

3. Оцінити кадрові та фінансові механізми підтримки продуктивності та стабільності діяльності ЗТПП.

4. Розробити пропозиції щодо удосконалення комунікації між митними органами, ЗТПП та підприємствами в умовах воєнного часу.

Об’єктом дослідження є діяльність митного декларанта Запорізької торгово-промислової палати.

Предмет дослідження – організаційні, технологічні, кадрові та фінансові механізми, що забезпечують ефективність роботи митного декларанта в умовах воєнного часу.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до дослідження діяльності митного декларанта в умовах воєнного стану та визначенні інтегрованих механізмів, що забезпечують безперервність, точність та оперативність митного декларування.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених пропозицій для підвищення ефективності роботи митного декларанта ЗТПП, оптимізації робочих процесів, зниження ризиків порушень та підвищення конкурентоспроможності підприємств регіону.

Дослідження ґрунтується на аналізі нормативно-правових актів, статистичних даних, внутрішніх документів ЗТПП та практичних результатів функціонування митного декларування в умовах воєнного часу, що дозволяє комплексно оцінити ефективність застосованих механізмів та запропонувати шляхи їх удосконалення.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО ДЕКЛАРАНТА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність та роль митного декларування у системі зовнішньоекономічної діяльності

Митне декларування є однією з ключових процедур у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), яка забезпечує законність переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон держави. Воно виконує функцію офіційного підтвердження відомостей про товари, їх походження, вартість, кількість, код за УКТ ЗЕД, а також про митний режим, у який товари поміщуються.

Відповідно до положень Митного кодексу України, митне декларування – це подання митному органу у встановленій формі відомостей, необхідних для здійснення митного контролю, оформлення та статистичного обліку зовнішньоторговельних операцій.

Сутність митного декларування полягає у документальному відображенні фактичних даних про товар, що дозволяє митним органам забезпечити реалізацію державної митної політики, спрямованої на захист економічних інтересів країни, підтримку національного виробника, контроль за сплатою податків і зборів, а також дотримання міжнародних зобов’язань України. Декларація є офіційним документом, який не лише фіксує факт переміщення товарів через митний кордон, а й має юридичну силу для підтвердження правового статусу товару[1].

У системі ЗЕД митне декларування виконує низку стратегічно важливих функцій:

- контрольну, яка забезпечує законність переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон;

- фіскальну, що сприяє наповненню державного бюджету за рахунок митних платежів;

- інформаційну, оскільки декларації містять дані, які використовуються для ведення зовнішньоторговельної статистики та формування державної політики у сфері ЗЕД;

- захисну, яка спрямована на недопущення порушень митних правил, контрабанди, а також запобігання ввезенню небезпечних товарів.

В умовах глобалізації світової економіки митне декларування стає невід'ємним інструментом забезпечення прозорості торговельних процесів, гармонізації митних процедур і спрощення міжнародної торгівлі. Україна, як член Світової організації торгівлі (СОТ) та учасник Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, активно впроваджує міжнародні стандарти митного оформлення, зокрема принципи електронного декларування, попереднього повідомлення про переміщення товарів, а також ризик-орієнтовані системи контролю[2].

Розвиток сучасних технологій сприяв появі електронної форми митного декларування, яка значно спростила процедури для підприємств. Електронна декларація подається через автоматизовану систему митного оформлення, що дозволяє скоротити час, підвищити точність даних і знизити ризики людських помилок.

Сьогодні понад 95 % митних декларацій в Україні подаються в електронній формі, що відповідає вимогам Європейської митної конвенції та міжнародним стандартам WCO (World Customs Organization).

Митне декларування безпосередньо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Від точності й оперативності декларанта залежить швидкість проходження митного контролю, зменшення логістичних витрат і запобігання штрафним санкціям. Помилки в оформленні документів можуть призвести до затримки вантажу, донарахування податків, а в окремих випадках - до порушення кримінальних проваджень за фактами ухилення від сплати митних платежів.

Важливим аспектом у роботі митного декларанта є правильне визначення коду товару згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД). Від нього залежить розмір мита, податку на додану вартість, акцизного збору, а також застосування тарифних пільг або обмежень. У воєнний період це питання набуває особливої актуальності, оскільки держава періодично змінює ставки митних зборів і вводить пільги для окремих категорій товарів, зокрема гуманітарних або оборонних[3].

З економічного погляду, митне декларування є частиною логістичного ланцюга, який поєднує постачальника, транспортні компанії, митних брокерів та кінцевого споживача. Налагоджена система митного оформлення сприяє стабільності міжнародних поставок, зменшенню затримок на кордоні та забезпечує конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку.

Нижче подано узагальнену таблицю, що ілюструє основні функції митного декларування у системі зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1.1 - Основні функції митного декларування в системі ЗЕД

Функція	Зміст функції	Очікуваний результат
Контрольна	Забезпечення дотримання митного законодавства та запобігання порушенням	Законність переміщення товарів
Фіскальна	Збір митних платежів, податків, акцизів	Наповнення державного бюджету
Інформаційна	Формування бази статистичних даних ЗЕД	Ефективне державне регулювання
Регуляторна	Вплив на обсяги імпорту/експорту через ставки мит	Захист внутрішнього ринку
Захисна	Виявлення контрабанди, небезпечних або санкційних товарів	Національна безпека

У сучасних умовах діяльність митного декларанта не обмежується технічним заповненням декларацій. Вона включає глибокі знання у сфері міжнародного права, податкового законодавства, логістики та документального супроводу контрактів.

Професія митного декларанта поєднує елементи юридичної, економічної та аналітичної діяльності, що вимагає високого рівня кваліфікації, точності та відповідальності.

В умовах воєнного стану роль митного декларування значно зростає, адже воно стає інструментом оперативного контролю за переміщенням стратегічно важливих товарів - палива, гуманітарної допомоги, медичних препаратів, військової техніки. Тому митні органи і суб’єкти декларування мають забезпечити баланс між спрощенням процедур і надійністю контролю[4].

Таким чином, митне декларування є невід’ємним елементом економічної безпеки держави, складовою логістичного ланцюга зовнішньоекономічних операцій і важливим механізмом реалізації державної митної політики. Ефективна організація цієї роботи безпосередньо впливає на темпи розвитку міжнародної торгівлі, інвест

1.2 Нормативно-правове регулювання діяльності митного декларанта в Україні

Митне декларування є складовою державної митної політики, що базується на системі нормативно-правових актів, які регламентують порядок переміщення товарів через митний кордон, визначають права та обов’язки учасників митних правовідносин, а також відповідальність за порушення митних правил.

Ефективність діяльності митних декларантів безпосередньо залежить від стабільності, чіткості й узгодженості законодавчої бази, яка забезпечує правову визначеність і прозорість процедур.

Основним законодавчим актом, який регулює діяльність митних декларантів, є Митний кодекс України (далі - МКУ), ухвалений у 2012 році (зі змінами та доповненнями). МКУ визначає загальні принципи митної справи, статус митних органів, порядок митного контролю, декларування товарів, сплати митних платежів та застосування спрощених процедур.

Відповідно до статті 265 МКУ, митне декларування може здійснювати як сам декларант, так і уповноважена ним особа (митний брокер), яка має відповідний сертифікат і діє від імені суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Це положення забезпечує можливість підприємствам делегувати функції з оформлення товарів спеціалістам, що підвищує якість та швидкість проведення операцій.

Крім Митного кодексу, діяльність митних декларантів регулюється низкою нормативно-правових актів, що деталізують окремі процедури, форми документів та правила електронного декларування. Вони визначають порядок взаємодії між суб'єктами господарювання та митними органами, а також умови відповідальності за недостовірне декларування[5].

Таблиця 1.2 - Основні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність митних декларантів в Україні

Нормативно-правовий акт	Короткий зміст	Значення для митних декларантів
Митний кодекс України (2012 р., зі змінами)	Визначає загальні принципи митної справи, статус декларанта, процедури оформлення товарів	Основний законодавчий документ у сфері митної діяльності
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991 р.)	Регулює загальні правила ведення ЗЕД, права та обов'язки суб'єктів	Визначає правову основу для декларування товарів при експорті та імпорті
Наказ Міністерства фінансів № 631 від 30.05.2012 р.	Затверджує форми митних декларацій та порядок їх заповнення	Основний документ для практичної діяльності декларантів
Постанова Кабінету Міністрів № 450 від 21.05.2012 р.	Визначає порядок застосування митних режимів	Забезпечує вибір правильного митного режиму при оформленні
Наказ Держмитслужби № 101 від 24.02.2022 р.	Регулює спрощення митних процедур під час воєнного стану	Визначає порядок прискореного оформлення гуманітарних вантажів
Угода про асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.)	Передбачає гармонізацію митного законодавства з нормами ЄС	Орієнтир для інтеграції української митної системи до європейських стандартів

Україна послідовно адаптує митне законодавство до міжнародних норм і стандартів, зокрема вимог Кіотської конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур (переглянута редакція 1999 р.) та митного кодексу Європейського Союзу (UCC). Ці документи передбачають перехід до ризик-

орієнтованої системи митного контролю, максимальну автоматизацію процесів, розвиток електронного документообігу та запровадження інституту авторизованого економічного оператора.

Особливого значення набули законодавчі зміни, ухвалені після 24 лютого 2022 року у зв'язку із запровадженням воєнного стану. Держава запровадила низку спрощень, спрямованих на забезпечення оперативного переміщення гуманітарної допомоги, військового спорядження, ліків та пального. Так, наказом Міністерства фінансів України № 174 від 09.03.2022 року було дозволено попереднє подання декларацій для окремих категорій товарів та спрощене оформлення без електронного підпису у разі відсутності технічних можливостей.

Крім того, наказом Державної митної служби № 123 від 11.04.2022 року було встановлено тимчасовий порядок обробки митних декларацій, що передбачає:

- скорочення термінів перевірки документів;

- спрощення процедур митного контролю;

- можливість дистанційної взаємодії між декларантами та посадовими особами митниці.



Рисунок 1.1 – Структура нормативно-правового регулювання митного декларування в Україні

Отже, нормативно-правове регулювання діяльності митного декларанта в Україні становить комплекс взаємопов’язаних актів, що формують єдину систему державного контролю у сфері зовнішньоекономічних операцій. Стабільність і чіткість цієї системи є передумовою ефективного функціонування митних процедур, а її адаптація до реалій воєнного часу - запорукою безперервності логістичних процесів і підтримки економічної стійкості держави.

1.3 Особливості організації роботи митних декларантів у воєнний період

Воєнний стан суттєво вплинув на діяльність митних декларантів, оскільки змінилися логістичні маршрути, посилилися контролі та зросла необхідність швидкого оформлення гуманітарних, військових та критично важливих вантажів. У цих умовах декларанти стають не лише виконавцями митних процедур, а й координаторами між державними органами, бізнесом та міжнародними фондами, забезпечуючи законність та оперативність проходження митного контролю[6].

1. Нормативно-правові зміни під час воєнного стану.

З початку війни було ухвалено низку нормативно-правових актів, які спростили та прискорили митні процедури (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні нормативно-правові зміни

Документ	Зміст змін	Вплив на декларантів
Постанова КМУ № 174 (2022)	Спрощення оформлення гуманітарної допомоги	Менше документів для подачі, прискорення оформлення
Наказ Держмитслужби № 191 (2022)	Електронний обмін документами	Зменшення паперової роботи, швидке оформлення
Закон № 2142-IX (2022)	Звільнення від ПДВ та мита для критичних товарів	Нові правила оподаткування, додаткові перевірки
Постанова КМУ № 329 (2022)	Оформлення товарів військового призначення	Підвищена відповідальність та контроль
Наказ Мінфіну № 512 (2023)	Використання системи NCTS	Робота за європейськими стандартами транзиту

Ці зміни вимагали від декларантів швидкої адаптації до нових правил, що ускладнило роботу, але підвищило ефективність та прозорість митного оформлення.

2. Нові функції митних декларантів під час війни.

З початком повномасштабної війни в Україні митні декларанти зіткнулися з низкою нових викликів та обов'язків, які суттєво змінили їхню щоденну роботу. Зросла не лише відповідальність, але й потреба у швидкому прийнятті рішень, гнучкості та досконалому знанні законодавства.

Однією з ключових функцій стало оформлення гуманітарних вантажів. У зв'язку з критичною ситуацією в багатьох регіонах країни, митницям довелося організовувати прискорене оформлення таких вантажів із використанням мінімального пакету документів, аби забезпечити оперативне надходження допомоги постраждалим територіям.

Ще одним важливим напрямом стала робота з товарами подвійного призначення, які можуть використовуватися як у цивільній, так і у військовій сферах. Це передбачає посилений контроль за вантажами військового або стратегічного характеру, щоб запобігти їх незаконному переміщенню або використанню[7].

Також змінилася структура взаємодії з іншими митницями, зокрема з тими, що розташовані поблизу зони бойових дій. Декларанти налагодили координацію з митними органами на лінії фронту, що дозволяє проводити віддалене оформлення документів та швидко вирішувати проблеми, які виникають під час переміщення вантажів.

Особливу увагу було зосереджено на забезпеченні критичного імпорту, зокрема медикаментів, пального, генераторів та інших життєво важливих товарів. У цьому напрямку декларанти повинні діяти максимально оперативно, дотримуючись при цьому усіх нормативних вимог.

Крім того, зросла потреба у консультаційній діяльності. Митні декларанти активно надають підтримку підприємствам, допомагаючи оптимізувати митні

процедури в умовах воєнного часу, змін у законодавстві та обмеженого доступу до ресурсів.

3. Організаційні зміни в роботі митниць.

Війна спричинила значні трансформації в організації роботи митних органів. Однією з головних змін стало впровадження дистанційної подачі декларацій через електронні системи. Це дозволяє підприємствам і декларантам взаємодіяти з митницею без фізичної присутності. Запроваджено онлайн-комунікацію з митними інспекторами, що суттєво пришвидшує обробку запитів та знижує ризик затримок через логістичні труднощі.

Для обслуговування гуманітарних потоків в умовах підвищеної терміновості митниці перейшли на цілодобовий режим роботи, що дозволяє оперативно обробляти великі обсяги вантажів.

Водночас, з метою боротьби з контрабандою та недостовірним декларуванням, збільшено вимоги до документального підтвердження походження товарів. Це стосується як комерційних, так і гуманітарних поставок. Окремий акцент робиться на підвищеному контролі за товарами військового та подвійного призначення, що є критично важливим для забезпечення національної безпеки.

4. Цифровізація та автоматизація.

У відповідь на воєнні виклики митна система України активно впроваджує цифрові технології та автоматизовані рішення. Зокрема, широко використовується система «Єдине вікно» та Національна система транзиту (NCTS), що дозволяє зменшити паперову бюрократію та пришвидшити оформлення товарів[8].

Значну роль відіграє електронний документообіг та застосування цифрових підписів, які забезпечують безпеку та юридичну чинність усіх транзакцій. Митниця впровадила автоматизовану систему відбору декларацій за критеріями ризику, що дозволяє зосередитися на потенційно проблемних вантажах і одночасно пришвидшити оформлення безризикових товарів. Завдяки таким змінам зменшено час обробки декларацій та мінімізовано людський

фактор, що особливо важливо в умовах кадрового дефіциту та високого навантаження.

5. Виклики та ризики.

Попри всі досягнення, митна система залишається вразливою до ряду викликів та ризиків, що зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Серед головних проблем - нестача кваліфікованих кадрів, адже багато фахівців були мобілізовані. Це створює додаткове навантаження на тих, хто залишився працювати.

Роботу часто ускладнює нестабільність електропостачання та інтернету, особливо в прифронтових зонах або регіонах, які зазнають обстрілів. Постійна напруга, великі обсяги роботи та відповідальність призводять до збільшення рівня стресу серед персоналу митниць та декларантів.

Крім того, часті зміни законодавства та оперативні оновлення митних правил створюють додаткові труднощі для дотримання процедур. В умовах війни митниці змушені працювати з величезним обсягом гуманітарних та критично важливих вантажів, що суттєво перевищує мирні навантаження.

Для кращого розуміння змін, які відбулися у діяльності митних декларантів у воєнний період, доцільно порівняти ключові аспекти їх роботи до війни та під час неї. У таблиці 1.3 наведено основні відмінності за кількома критеріями, що демонструють, як адаптувалися митні процедури до нових реалій, зокрема у питаннях документації, контролю, комунікації, часу оформлення та рівня відповідальності.

Таблиця 1.3- Основні зміни у роботі декларантів у воєнний період

Категорія	До війни	Під час війни
Документація	Повний пакет паперових документів	Спрощена документація, електронна подача
Контроль	Стандартні митні перевірки	Підвищений контроль гуманітарних та військових вантажів
Комунікація	Особиста взаємодія з митницею	Онлайн-координація, віддалене оформлення
Час оформлення	Середній	Прискорене оформлення критичних вантажів
Відповідальність	Адміністративна	Посилена відповідальність за стратегічні вантажі

Зіставлення даних у таблиці 2.1 свідчить про суттєві зміни в організації роботи декларантів. Особливо помітним є перехід від традиційних паперових процедур до електронних форматів, а також посилення контролю за гуманітарними та військовими вантажами. Зміни у комунікації дозволили знизити час оформлення та підвищити оперативність прийняття рішень, що є критично важливим у воєнний час. Водночас значно зросла відповідальність декларантів, адже вони виконують роль гаранта законності і безпеки переміщення стратегічних товарів.

Рисунок 1.3 наочно відображає основні елементи організації роботи митного декларанта у воєнний період. Вона демонструє, як поєднуються різні категорії вантажів, пріоритети у їх оформленні та ключові принципи електронне декларування, швидкість процедур та посилена відповідальність. Ця візуалізація допомагає краще зрозуміти комплексний підхід до митного контролю в умовах війни.

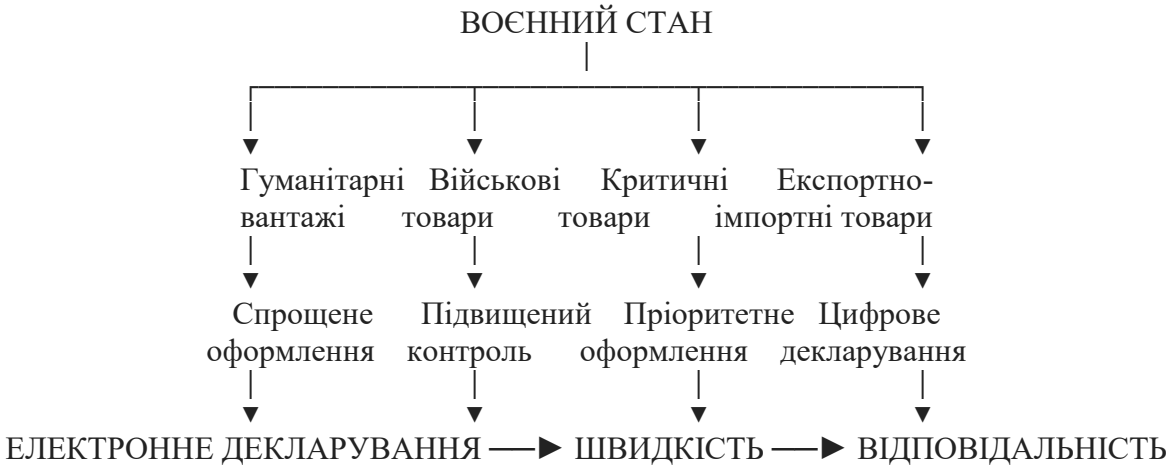


Рисунок 1.3 – Схема організації роботи митного декларанта у воєнний період

Воєнний стан кардинально змінив організацію роботи митних декларантів: підвищилися вимоги до оперативності, цифрових навичок та відповідальності. Декларанти стали ключовим елементом економічної та гуманітарної безпеки держави, забезпечуючи швидке та законне проходження товарів через митний кордон у складних умовах.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО ДЕКЛАРАНТА ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Запорізької торгово-промислової палати

Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП) є регіональною неурядовою організацією, діяльність якої спрямована на підтримку та розвиток підприємництва, сприяння зовнішньоекономічній діяльності, формування партнерських зв'язків та забезпечення представництва інтересів бізнесу в Україні та за її межами.

Палата здійснює свою діяльність відповідно до Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні» №671/97-ВР від 2 грудня 1997 року, а також діє на основі власного статуту. Основною метою діяльності є створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, розширення міжнародних контактів і підтримка конкурентоспроможності підприємств регіону.

Таблиці 2.1 – Паспорт Запорізької торгово-промислової палати [9]

Код ЄДРПОУ	02944840
Повна назва	ЗАПОРІЗЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА
Назва англійською мовою	ZAPORIZHZHIA CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY
Адреса	69005, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, бульвар Центральний, будинок 4
Дата заснування	24.04.1998
Основний вид діяльності	94.11 Діяльність організацій промисловців і підприємців
Інші види діяльності	Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності, Вища освіта, Інші види освіти, н.в.і.у., Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
Контакти	+38 (050) 484-95-10, +38 (050) 484-11-97 (телефон, Viber, Telegram)
Веб-сайт	https://www.cci.zp.ua/

Стратегічні напрями діяльності Запорізької торгово-промислової палати на 2020–2024 роки відображають комплексний підхід до підтримки та розвитку бізнес-середовища регіону. Ці напрями визначають основні пріоритети палати, спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємств, інтеграцію українського бізнесу у міжнародні економічні процеси та забезпечення стійкого розвитку економіки в умовах сучасних викликів, включно з війною та постконфліктним відновленням.

Основні стратегічні напрями розвитку ЗТПП на 2020–2024 роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Стратегічні напрями діяльності Запорізької торгово-промислової палати на 2024 роки[10]

№	Напрям діяльності	Зміст та ключові результати
1	Можливості для бізнесу заявити про себе	Участь у партнерських платформах B2B, B2G, B2C, формування бази даних підприємств регіону
2	Підвищення конкурентоспроможності	Експертно-аналітичний супровід бізнесу відповідно до міжнародних стандартів
3	Розвиток онлайн-комунікацій	Цифровізація процесів замовлення та надання послуг
4	Отримання нових знань і досвіду	Імплементація інноваційних методів бізнес-освіти
5	Соціальна та екологічна відповідальність	Сприяння сталому розвитку підприємств регіону
6	Гнучке реагування на запити бізнесу	Розробка сервісів для бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення

Джерело: узагальнено автором на основі даних ЗТПП

Таким чином, стратегічні напрями діяльності Запорізької торгово-промислової палати на 2024 роки демонструють комплексний підхід до розвитку бізнесу регіону, поєднання інноваційних методів управління, цифровізації, міжнародного партнерства та соціальної відповідальності. Така стратегія забезпечує довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємств, стійкість до зовнішніх викликів та активну участь у процесах економічного відновлення України.

Рисунок 2.1 демонструє структуру основних напрямів діяльності Запорізької торгово-промислової палати. Він наочно відображає ключові функціональні блоки, через які реалізується підтримка бізнесу, сприяння міжнародній співпраці та розвиток регіональної економіки. Кожен напрям діяльності має стратегічне значення та забезпечує комплексний підхід до обслуговування підприємств та підприємців.

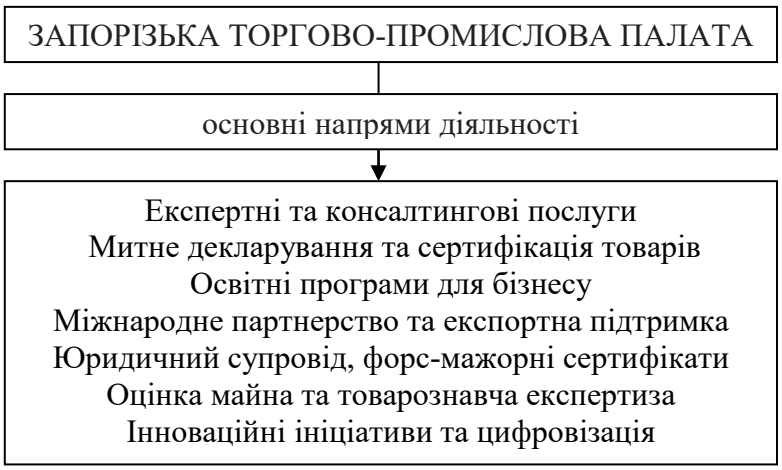


Рисунок 2.1 - Структурно-функціональна модель діяльності Запорізької торгово-промислової палати

Як видно з рисунку 2.1, діяльність ЗТПП охоплює сім основних напрямів, які взаємопов’язані та доповнюють один одного. Експертні та консалтингові послуги допомагають підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, а митне декларування та сертифікація товарів забезпечують безперешкодний доступ продукції на внутрішні та міжнародні ринки. Освітні програми сприяють підвищенню професійного рівня кадрів, а міжнародне партнерство й експортна підтримка розширюють можливості бізнесу за межами України.

Юридичний супровід та оформлення форс-мажорних сертифікатів гарантують захист інтересів підприємств у складних ситуаціях, а оцінка майна та товарознавча експертиза забезпечують точну інформацію для управлінських та фінансових рішень. Інноваційні ініціативи та цифровізація оптимізують внутрішні процеси та підвищують ефективність роботи палати.

Таким чином, комплексне поєднання цих напрямів дозволяє ЗТПП забезпечувати всебічну підтримку бізнесу, зміцнювати конкурентоспроможність підприємств регіону та сприяти їхній інтеграції у національні та міжнародні економічні процеси.

Діяльність Запорізької торгово-промислової палати у 2020–2024 роках характеризується активним розвитком міжнародного співробітництва, впровадженням цифрових технологій та адаптацією до нових соціально-економічних умов [10-13].

Протягом 2020–2021 років Запорізька торгово-промислова палата активно долучалася до міжнародних проєктів ПРООН, спрямованих на розвиток потенціалу малого та середнього бізнесу. У період карантинних обмежень особливу увагу було приділено впровадженню онлайн-форматів обслуговування, що дало змогу зберегти обсяг наданих послуг і навіть розширити їх. Лише у 2020 році Палата надала понад 25 тисяч послуг для представників підприємницького сектору.

Подальший розвиток діяльності у 2022–2023 роках відбувався в умовах повномасштабної агресії рф. Незважаючи на складну ситуацію, ЗТПП не припинила роботу, поєднуючи експертну підтримку бізнесу з гуманітарними ініціативами. У цей період відкрито Кваліфікаційний центр для підтвердження професійних навичок, проведено 52 експертні оцінки пошкодженого майна та налагоджено співпрацю в межах міжнародних гуманітарних програм.

У 2024 році Палата зосередила увагу на цифровій трансформації своєї діяльності. Розпочато створення Європейського цифрового інноваційного хабу у партнерстві з Національним університетом «Запорізька політехніка» та кластером ІАМ. На цей час близько 90% послуг стали доступними онлайн, що суттєво підвищило ефективність обслуговування бізнесу та зміцнило позиції ЗТПП як сучасного сервісного центру підтримки підприємництва.

Фінансові показники є однією з ключових складових оцінки ефективності діяльності будь-якої організації, зокрема Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП). Аналіз доходів, чистого прибутку, активів та зобов’язань

дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан палати, рівень її стабільності та здатність реалізовувати стратегічні завдання з підтримки бізнесу, міжнародного партнерства та розвитку регіональної економіки.

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна зробити кілька важливих висновків щодо фінансового стану ЗТПП за 2021–2024 роки. По-перше, доходи палати продемонстрували значну коливаність: після піку у 2021 році, коли дохід становив 37,6 млн грн, у 2022 році спостерігалося зниження до 16,5 млн грн. У 2023–2024 роках доходи поступово відновлювалися, досягнувши 23,8 млн грн, що свідчить про адаптацію організації до змінних економічних умов та оптимізацію джерел надходжень [10].

Таблиця 2.3 Фінансові показники Запорізької торгово-промислової палати 2021–2024 рр. [14]

Показники	2024	2023	2022	2021
Дохід	23 817 000	21 790 000	16 532 000	37 634 000
Чистий прибуток	-234 000	1 283 000	-20 817 000	49 000
Активи	22 166 000	21 634 000	20 425 000	40 752 000
Зобов'язання	6 423 000	5 657 000	5 597 000	5 048 000
Кількість працівників	35	55	62	69

Щодо чистого прибутку, його динаміка є досить нестабільною. Значний збиток у 2022 році (-20,8 млн грн) пояснюється комплексом факторів, включаючи зовнішньоекономічні ризики та необхідність здійснення фінансових витрат на підтримку бізнесу та міжнародних партнерів у складних умовах. У 2023 році ЗТПП змогла відновити позитивний фінансовий результат (прибуток 1,28 млн грн), а у 2024 році знову зафіксовано невеликий збиток (-234 тис. грн), що свідчить про тимчасовий характер негативного фінансового результату та необхідність подальшого підвищення ефективності управління витратами.

Активи та зобов’язання ЗТПП також демонструють певну тенденцію до оптимізації: активи у 2024 році становили 22,16 млн грн, що менше ніж у 2021 році (40,75 млн грн), а зобов’язання зросли поступово від 5,05 млн грн у 2021 році до 6,42 млн грн у 2024 році. Така структура балансу вказує на стабілізацію

фінансових ресурсів та контроль за зобов'язаннями, що є важливим фактором для забезпечення фінансової стійкості організації.

Особливу увагу слід звернути на показник чисельності персоналу. Кількість працівників ЗТПП зменшилася з 69 осіб у 2021 році до 35 у 2024 році. Основними причинами зменшення є не лише оптимізація адміністративних та операційних процесів і впровадження цифрових систем управління, але й вплив зовнішніх факторів – війни та мобілізації, що призвели до тимчасової або постійної відсутності частини співробітників. Незважаючи на зменшення чисельності персоналу, організація зберегла або навіть підвищила продуктивність праці, що свідчить про ефективність внутрішніх управлінських та організаційних процесів.

Таким чином, аналіз фінансових показників Запорізької торгово-промислової палати за 2021–2024 роки демонструє динамічну адаптацію організації до змін економічного середовища, оптимізацію ресурсів та управлінських процесів. Незважаючи на коливання чистого прибутку та доходів, загальна тенденція свідчить про збереження фінансової стабільності, ефективне управління активами та зобов'язаннями, а також підвищення продуктивності персоналу, що створює надійну основу для подальшого розвитку та реалізації стратегічних цілей ЗТПП.

ЗТПП має сертифіковану систему менеджменту якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 (DEKRA). Ця система діє з 2002 року, що робить палату однією з найстабільніших і найпрофесійніших бізнес-організацій регіону.

Комплекс послуг Запорізької ТПП для бізнесу представлено у (додатку А).

Навчально-консультаційна діяльність Запорізької торгово-промислової палати посідає важливе місце в системі підтримки бізнесу регіону, оскільки забезпечує підприємців сучасними знаннями, практичними навичками та консультаціями, необхідними для успішного функціонування підприємств в умовах постійних змін економічного середовища. У контексті

євроінтеграційних процесів, воєнного стану та цифрової трансформації економіки роль таких освітніх і консультаційних послуг істотно зросла. ЗТПП не лише виступає організатором навчальних програм, а й формує платформу для діалогу між бізнесом, експертами та державними структурами, сприяючи розвитку підприємницької культури та професійної спільноти.

Упродовж 2020–2024 років Палата активно розширювала спектр своїх навчально-консультаційних ініціатив, орієнтуючись на практичні потреби бізнесу. В умовах воєнного часу та періодів економічної нестабільності підприємці потребували не лише теоретичних знань, а й конкретних алгоритмів дій для адаптації до нових умов ведення господарської діяльності. Саме тому ЗТПП вдосконалила підходи до організації навчання - від традиційних семінарів і тренінгів до гібридних форматів і системних онлайн-програм [10-13].

Основними складовими навчально-консультаційної діяльності стали три напрями: бізнес-освіта, програми тренінгів і онлайн-консультації, які охоплюють усі основні аспекти управління, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності та розвитку підприємницьких ініціатив.

Таблиця 2.4 - Навчально-консультаційні послуги для бізнесу ЗТПП

Напрям діяльності	Формати навчання	Ключові теми	Результати/ефект
Бізнес-освіта	Семінари, практикуми, майстер-класи, курси, дистанційне онлайн-навчання	ЗЕД, нові правила торгівлі, митне оформлення, податкове законодавство, маркетинг, технічні регламенти	Підвищення компетентності підприємців, підготовка до міжнародної діяльності
Програми тренінгів	Бізнес-школа, тренінги для стартапів, навчальні курси для замовників публічних закупівель	Бізнес-планування, фінансування, управлінська звітність, стартапи, HACCP	Підтримка розвитку МСП, підвищення професійного рівня підприємців
Онлайн-консультації	Вебінари, серії заходів (2020–2024)	Податки, логістика, маркетинг, діджиталізація, законодавство	3000+ учасників, поширення знань під час карантинних та воєнних обмежень

Аналіз таблиці 2.4 свідчить про те, що Запорізька торгово-промислова палата комплексно підходить до організації освітньої діяльності, охоплюючи як класичні, так і сучасні інтерактивні формати навчання.

Зокрема, програми бізнес-освіти ЗТПП мають системний характер і включають широкий спектр тем, які відображають актуальні потреби підприємницького сектору. Під час семінарів та практикумів розглядаються питання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), митного оформлення, маркетингу, технічного регулювання, податкових змін, що безпосередньо впливають на діяльність експортерів та імпортерів. Формати навчання - семінари, курси, майстер-класи, онлайн-заняття - дозволяють учасникам обирати зручний спосіб отримання знань. Результатом є підвищення рівня компетентності підприємців, їх готовність до виходу на міжнародні ринки та впровадження нових стратегій управління.

Другим важливим напрямом є програми тренінгів, серед яких особливо вирізняється Бізнес-школа ЗТПП. Ця ініціатива спрямована на підтримку підприємців-початківців, власників стартапів, керівників МСП і замовників публічних закупівель. Тематика охоплює фінансування бізнесу, управлінську звітність, стратегічне планування, формування бізнес-планів, розробку ефективних фінансових моделей. Окрему увагу приділено системі HACCP, яка є обов’язковою для суб’єктів харчової промисловості.

Програми формують цілісне бачення ведення бізнесу, сприяють покращенню управлінських навичок, розвитку підприємницької ініціативи та забезпечують якісну підготовку нової генерації фахівців, здатних діяти ефективно навіть в умовах кризи.

У період 2020–2024 років значного розвитку набули онлайн-консультації, які стали ефективним інструментом підтримки бізнесу під час карантинних обмежень і воєнного стану. ЗТПП організувала понад 3000 учасників у форматі вебінарів і тематичних серій заходів, присвячених податковому законодавству, маркетингу, логістиці, діджиталізації бізнес-процесів і нормативним новаціям. Такі формати дозволили підприємцям зберегти безперервність навчання, отримувати актуальні роз’яснення щодо змін у законодавстві та обмінюватися практичним досвідом у реальному часі.

У результаті реалізації цих програм сформувалася система безперервного професійного розвитку, яка забезпечує сталість і конкурентоспроможність місцевого бізнесу. Запорізька ТПП стала надійним партнером підприємців у сфері освіти, поєднуючи консалтинг, навчання й аналітику. Її діяльність сприяє не лише підвищенню рівня професійної підготовки кадрів, але й розвитку регіональної економіки в цілому, стимулюючи модернізацію виробництв, інновації та вихід підприємств на міжнародні ринки.

Таким чином, навчально-консультаційні послуги ЗТПП є не просто елементом сервісу, а стратегічним інструментом формування економічної стійкості та підприємницького потенціалу Запорізького регіону. Завдяки системному підходу до освіти, орієнтації на практичний результат і впровадженню сучасних форматів взаємодії з бізнесом Палата підтверджує свій статус одного з провідних центрів підтримки підприємництва в Україні.

Міжнародна діяльність є одним із ключових напрямів розвитку Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП), оскільки забезпечує інтеграцію українського бізнесу у світові економічні процеси та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств регіону. Протягом останніх років ЗТПП активно розширювала свої міжнародні контакти, укладала угоди про співпрацю з провідними європейськими країнами та іншими державами світу, спрямовані на підтримку експорту, розвиток інновацій, промислове партнерство та цифровізацію бізнес-процесів.

Таблиця 2.5 - Міжнародна діяльність Запорізької ТПП у 2020–2024 роках

Основні країни-партнери	Основні напрямки співпраці
Чехія, Литва, Німеччина	Експортна підтримка, обмін досвідом
Італія, Туреччина	Розвиток інновацій та промислового партнерства
Франція, Польща	Гуманітарні ініціативи, підтримка МСП
Латвія, Таджикистан	Цифровізація та кластери
Польща, Бельгія, Литва	Європейський цифровий інноваційний хаб

Джерело: систематизовано автором за матеріалами ЗТПП.

Таким чином, міжнародна діяльність Запорізької ТПП у 2020–2024 роках демонструє системне та стратегічне розширення співпраці з іноземними

партнерами, що позитивно впливає на розвиток регіонального бізнесу, підвищує його конкурентоспроможність на міжнародному ринку та сприяє активному впровадженню інноваційних та цифрових рішень. Результати цього напряму діяльності свідчать про ефективність обраної стратегії та створюють підґрунтя для подальшого розвитку міжнародного співробітництва Запорізької торгово-промислової палати.

Підтримка закордонних партнерів та активне залучення до міжнародних контактів є стратегічно важливим напрямом діяльності Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП). У сучасних умовах глобалізації економічних процесів та зростання інтеграційних процесів в міжнародній торгівлі ефективне використання міжнародних зв’язків сприяє не лише розширенню експорту українських підприємств, а й підвищенню їх конкурентоспроможності на глобальному ринку. ЗТПП активно реалізує комплекс заходів, спрямованих на зміцнення міжнародної співпраці, підтримку партнерів та презентацію українських компаній у світі.

Таблиця 2.6 - Підтримка закордонних партнерів та міжнародні контакти ЗТПП (2022–2024)

Напрям діяльності	Ключові події та заходи	Результати/ефект
Підтримка партнерів	Зустрічі з генеральним секретарем Міжнародної торгової палати Дж. Дентоном, Президентом Вільнюської ТПП, радником з ЄС Торгово-промислової палати Антверпена	Підтримка суверенітету України, налагодження міжнародної співпраці
Міжнародні форуми та конференції	Міжнародний експортний форум, онлайн-конференції Україна–Чехія, Україна–Австрія, Україна–Болгарія, Турецько-Українська конференція, інші	Розширення бізнес-контактів, налагодження ділових відносин
Участь у системі ТПП	350+ заходів	Презентація українських компаній, розвиток експорту та міжнародної співпраці

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про системну та стратегічну роботу Запорізької ТПП у напрямку міжнародної інтеграції. Підтримка партнерів, зокрема зустрічі з високопосадовими представниками міжнародних торгово-промислових палат, дозволяє не лише зміцнювати позиції України на

міжнародній арені, а й створювати фундамент для довгострокового співробітництва у сфері експорту, технологічних обмінів та інноваційного розвитку.

Важливою складовою міжнародної діяльності є участь у форумах і конференціях, які надають можливість українським підприємствам презентувати власні продукти, налагоджувати прямі контакти з іноземними інвесторами та партнерами, а також отримувати доступ до передових практик та технологій. Онлайн-формат конференцій дозволяє підтримувати комунікацію навіть в умовах обмежень, спричинених геополітичними та економічними факторами.

Крім того, активна участь у системі ТПП забезпечує комплексну підтримку підприємств через понад 350 заходів, що проводяться як на національному, так і на міжнародному рівні. Це сприяє посиленню іміджу українських компаній, підвищенню їх видимості на глобальному ринку та залученню нових партнерів для подальшого розвитку експорту.

Отже, системна міжнародна діяльність Запорізької торгово-промислової палати у 2022–2024 роках демонструє ефективне поєднання дипломатичних, презентаційних та організаційних заходів, що забезпечують комплексну підтримку українського бізнесу, зміцнення міжнародних зв’язків та створюють сприятливі умови для інтеграції підприємств регіону у глобальну економічну систему.

Запорізька торгово-промислова палата є багатофункціональною організацією, яка ефективно поєднує консультативні, експертні, митні, освітні та інноваційні напрями діяльності. У період 2020–2024 років ЗТПП продемонструвала здатність швидко адаптуватися до зовнішніх викликів - пандемії, війни, цифрової трансформації.

Впровадження міжнародних стандартів якості, розширення електронних сервісів, участь у програмах ПРООН і створення Європейського цифрового інноваційного хабу свідчать про високий рівень організаційної зрілості палати та її стратегічну спрямованість на сталий розвиток бізнесу Запорізького регіону.

2.2 Аналіз ефективності роботи митного декларанта в умовах воєнного часу

У період воєнного стану діяльність митного декларанта Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП) набула особливого значення для забезпечення стабільності зовнішньоекономічних процесів у регіоні. Митне декларування стало одним із ключових напрямів роботи Палати, адже значна частина підприємств області, попри складні умови, продовжує здійснювати експортно-імпортні операції. ЗТПП виконує функцію надійного партнера бізнесу, який забезпечує юридично коректне та оперативне оформлення документів, сертифікатів і експертних висновків, необхідних для міжнародної торгівлі[15].

В умовах воєнних ризиків і часткової дестабілізації логістичних шляхів митні процедури ускладнилися, а навантаження на декларантів суттєво зросло. Підприємства дедалі частіше зверталися до ЗТПП для отримання документів, що підтверджують форс-мажорні обставини, зміну умов постачання чи виникнення збитків унаслідок воєнних дій. Крім того, важливою частиною роботи Палати стало надання експертних та консультаційних послуг, спрямованих на документальне супроводження зовнішньоекономічних контрактів.

Показники, наведені в таблиці 2.7, відображають основні результати роботи митного декларанта та пов’язаних підрозділів ЗТПП за 2022–2024 роки. Вони свідчать про гнучкість організації, її здатність адаптуватися до обставин і забезпечувати бізнес необхідними документами вчасно та професійно.

Таблиця 2.7 - Основні показники діяльності Запорізької торгово-промислової палати 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4
Послуги з оцінки розмірів збитків та/або упущеної вигоди внаслідок збройної агресії рф	-	50	14
Сертифікати про засвідчення форс-мажорних обставин.	200+	462	243
Висновки про настання істотної зміни обставин	30+	98	105

Продовження табл.2.7

1	2	3	4
Підтверджуючі документи, які допомогли запорізьким підприємствам у здійсненні операцій експорту-імпорту.	170	300 +	300+
Послуга з фіксації та оцінки пошкодженого майна,	21	72	
Послуга з товарознавчої експертизи	812	877	732
Послуги зі штрихового кодування	483	415	842
Цінові довідки/експертні висновки		328	444
Довідково-інформаційні та консультаційні послуги	270	350	
Оформлення вантажних митних декларацій	695	406	348
Сертифікати походження різних форм	2779	2476	2259
Експертні висновки про країну походження товару	413	186	246

Джерело: узагальнено автором за матеріалами ЗТПП.

Отримані результати свідчать, що митний декларант Запорізької торгово-промислової палати ефективно виконував свої функції навіть у надзвичайно складних воєнних умовах. Найвищі показники зафіксовано у 2023 році, коли активна фаза війни зумовила зростання попиту на послуги, пов’язані з підтвердженням форс-мажорних обставин, оцінкою збитків та оформленням документів для експортно-імпортних операцій.

Хоча у 2024 році спостерігається певне зниження кількості оформлених вантажних митних декларацій (з 406 до 348), це пояснюється адаптацією підприємств до нових ринкових умов та частковим скороченням торговельної активності. Натомість істотно зріс попит на послуги зі штрихового кодування та цінові довідки, що свідчить про відновлення виробничих процесів і підготовку до розширення зовнішніх ринків.

Для детальнішої оцінки результативності діяльності митного декларанта Запорізької ТПП доцільно розглянути динаміку змін у наданні ключових послуг за 2022–2024 роки. Зниження або зростання певних показників дозволяє виявити тенденції розвитку, адаптації до ринкових викликів і зміну запитів бізнесу.

Аналіз таблиці 2.8 показує, що у 2023 році відбувся пік навантаження на митних фахівців, зумовлений активним оформленням документів, пов’язаних із

воєнними ризиками. У 2024 році спостерігається перерозподіл структури попиту: зменшення кількості форс-мажорних сертифікатів супроводжується зростанням послуг, пов’язаних з економічним відновленням — штрихове кодування, експертні висновки, консультаційна підтримка. Це свідчить про адаптацію бізнесу до нових реалій і зростання ролі ЗТПП у процесі стабілізації зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.8 – Динаміка зміни основних послуг Запорізької ТПП за 2022–2024 рр.

Показник	2022 - 2023, %	2023 - 2024, %	Тенденція
Сертифікати форс-мажорних обставин	+131%	–47%	Зростання в період піку воєнних ризиків, подальша стабілізація
Висновки про зміну обставин	+226%	+7%	Стійке зростання попиту
Оформлення митних декларацій	–42%	–14%	Зменшення активності через скорочення обсягів експорту
Сертифікати походження товарів	–11%	–9%	Невелике зниження, стабільність попиту
Послуги зі штрихового кодування	–14%	+103%	Активне відновлення бізнесу у 2024 р.
Експертні висновки про країну походження	–55%	+32%	Часткове відновлення після спаду 2023 р.

Щоб повніше охарактеризувати ефективність роботи митного декларанта, доцільно оцінити результативність послуг через співвідношення кількості оформлених документів до кількості звернень клієнтів, а також швидкість обробки заяв.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності діяльності митного декларанта ЗТПП у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Кількість клієнтів, що скористалися послугами митного декларанта	409	589	524
Середня кількість оформлених документів на одного клієнта	3,4	4,1	3,8
Середній термін оформлення декларації, діб	2,8	2,1	1,9
Частка декларацій, оформлених без помилок, %	93	97	98
Рівень задоволеності клієнтів, %	88	94	96

Аналіз таблиці 2.9 свідчить, що Запорізька торгово-промислова палата демонструє високу якість роботи митного декларанта, що підтверджується скороченням терміну оформлення документів з 2,8 до 1,9 діб та підвищенням рівня задоволеності клієнтів до 96% у 2024 році.

Попри незначне скорочення кількості клієнтів у 2024 році, ефективність роботи залишилася стабільною завдяки впровадженню цифрових сервісів, автоматизації процесів і досвіду фахівців. Це дозволило підвищити точність оформлення декларацій, мінімізувати помилки та прискорити обробку запитів навіть у складних умовах воєнного часу.

Таким чином, проведений аналіз доводить, що митний декларант Запорізької торгово-промислової палати ефективно адаптував свою діяльність до кризових обставин. Високий рівень професіоналізму, використання сучасних технологій і гнучкий підхід до потреб клієнтів забезпечили стабільну результативність роботи установи.

ЗТПП не лише зберегла довіру підприємницької спільноти, а й стала ключовим елементом підтримки бізнесу в регіоні, сприяючи безперебійному функціонуванню експортно-імпортних процесів України в умовах воєнного часу.

2.3 Вплив воєнних дій на зовнішньоекономічну діяльність клієнтів ТПП та митне оформлення

Воєнні дії, що тривають на території України, суттєво вплинули на всі аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств Запорізького регіону, створивши значні виклики для міжнародної торгівлі, логістики, митного оформлення та фінансових операцій. У цих умовах Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП) виступає критично важливим партнером для підприємств, надаючи консультаційні, експертні та митні послуги, що сприяють мінімізації ризиків і підтриманню стабільності бізнес-процесів[16].

Таблиця 2.10 відображає основні наслідки воєнних дій для клієнтів Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП) та демонструє, які заходи можуть застосовувати підприємства для мінімізації ризиків. Війна спричинила значні ускладнення у функціонуванні зовнішньоекономічних процесів, що прямо впливає на ефективність діяльності компаній, їх фінансову стабільність та здатність виконувати зобов'язання перед партнерами. У цих умовах ЗТПП виступає ключовим партнером для підприємств, надаючи консультаційну та митну підтримку.

Логістика та транспортування – один із ключових факторів, на який впливають воєнні дії. Пошкодження транспортної інфраструктури, закриття кордонів та обмеження руху вантажів створюють додаткові витрати та затримки у доставці. ЗТПП допомагає клієнтам шукати альтернативні маршрути, обирати надійних перевізників і коригувати графіки поставок, що дозволяє частково компенсувати негативний вплив на бізнес.

Митне оформлення зазнає суттєвих змін через воєнні дії. Часте впровадження тимчасових правил та нових процедур ускладнює подачу митних декларацій і проходження контролю. ЗТПП надає клієнтам постійну консультаційну підтримку, допомагає підготувати документи відповідно до актуальних вимог та представляє інтереси підприємств у взаємодії з митними органами. Це дозволяє мінімізувати ризики помилок та відмов у митному оформленні.

Фінансові ризики стають особливо актуальними під час воєнного конфлікту. ЗТПП інформує клієнтів про валютні обмеження, допомагає укладати безпечні контракти та застосовувати страхові механізми для захисту від затримок платежів та неплатежів. Такий підхід сприяє фінансовій стабільності підприємств навіть у складних умовах.

Планування бізнес-процесів у воєнний час потребує гнучкості та швидкого реагування на зміни ринку. ЗТПП консультує клієнтів щодо адаптації виробництва, пошуку нових ринків збуту та оптимізації логістики. Завдяки підтримці ЗТПП підприємства можуть більш ефективно планувати свої процеси,

знижувати негативний вплив зовнішніх обставин та підтримувати стабільність діяльності.

Таблиця 2.10 – Основні наслідки воєнних дій для клієнтів ЗТПП[17]

Фактор впливу	Наслідки для бізнесу	Заходи для мінімізації ризиків
Логістика та транспортування	Затримки доставки, збільшення витрат	Використання альтернативних маршрутів
Митне оформлення	Тимчасові процедури, ускладнення подачі декларацій	Постійний моніторинг змін та консультації
Фінансові ризики	Затримки платежів, валютні обмеження	Страхування, укладання безпечних контрактів
Планування бізнес-процесів	Зміни ринків збуту та виробництва	Гнучке планування, адаптація виробництва

Таким чином, аналіз основних наслідків воєнних дій для клієнтів Запорізької торгово-промислової палати свідчить про те, що сучасні зовнішньоекономічні процеси перебувають під значним тиском зовнішніх обставин. Затримки у логістиці та транспортуванні, ускладнення митного оформлення, фінансові ризики та необхідність швидкого адаптування бізнес-процесів створюють серйозні виклики для підприємств регіону. У таких умовах підприємства самостійно часто не можуть оперативно реагувати на зміни, що підвищує ризик фінансових втрат, відмови у митному оформленні або зниження ефективності виробництва та збуту.

Запорізька ТПП відіграє надзвичайно важливу роль у підтримці бізнесу. Завдяки комплексному підходу, що включає консультації з митного законодавства, допомогу у підготовці та перевірці митних документів, представництво інтересів підприємств перед митними органами, а також експертну підтримку щодо фінансових та організаційних ризиків, клієнти ЗТПП отримують можливість мінімізувати негативний вплив воєнних дій. Крім того, ЗТПП сприяє гнучкому плануванню бізнес-процесів, допомагає підбирати альтернативні логістичні маршрути та адаптувати виробництво під нові ринкові умови.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що підтримка ЗТПП дозволяє підприємствам зберегти стабільність діяльності та продовжувати зовнішньоекономічну діяльність навіть у надзвичайно складних умовах.

Використання заходів з мінімізації ризиків, рекомендованих ЗТПП, сприяє не лише зменшенню можливих втрат, а й підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів. Таким чином, діяльність Запорізької ТПП є ключовим фактором забезпечення безперервності роботи підприємств, збереження зовнішньоекономічних зв’язків та розвитку економіки регіону під час воєнного часу.

Крім того, досвід діяльності ЗТПП у воєнний період дозволяє виявити нові напрями розвитку митних і консультаційних послуг, розробити ефективні стратегії управління ризиками та підвищити готовність підприємств до подібних кризових ситуацій у майбутньому. Це підкреслює стратегічне значення палати як посередника між бізнесом і державними органами та її здатність забезпечувати комплексну підтримку для підтримання стабільності зовнішньоекономічної діяльності клієнтів у надзвичайних умовах.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МИТНОГО ДЕКЛАРАНТА ЗАПОРІЗЬКОЇ ТПП В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1 Організаційні та технологічні механізми вдосконалення роботи митного декларанта ЗТПП

В умовах воєнного стану ефективна організація роботи митного декларанта Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП) набуває особливої значущості. Зростання обсягів вантажних операцій, обмеження логістики, підвищене адміністративне навантаження на персонал та необхідність дотримання міжнародних стандартів створюють додаткові виклики. У таких умовах організаційні та технологічні механізми стають ключовими інструментами для забезпечення стабільності, швидкості та точності процесів декларування.

Таким чином, аналіз і систематизація організаційних і технологічних механізмів є важливою складовою розділу, оскільки дозволяє визначити ключові інструменти управління процесами декларування та оцінити їхній вплив на ефективність роботи ЗТПП.

Організаційні та технологічні механізми відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної роботи Запорізької торгово-промислової палати (ЗТПП). У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і зростання обсягу вантажних операцій важливо мати чітко налагоджену структуру управління та впроваджені технологічні рішення, що дозволяють мінімізувати помилки і скоротити час оформлення документів[18].

Серед основних організаційних механізмів виділяють структуру управління, яка передбачає чіткий розподіл обов’язків між працівниками. Це дозволяє уникати дублювання завдань, підвищує відповідальність персоналу та забезпечує ефективну координацію процесів. Важливим інструментом

контролю є моніторинг ключових показників ефективності (KPI), що дає змогу відстежувати швидкість оформлення декларацій, кількість помилок і продуктивність співробітників. Завдяки плануванню та контролю робочих процесів можна своєчасно виявляти відхилення та приймати необхідні управлінські рішення.

Технологічні механізми включають цифровізацію процесів декларування та інтеграцію з міжнародними платформами. Використання електронних сервісів для подання та перевірки документів дозволяє значно скоротити час оформлення і знизити кількість помилок. Інтеграція з міжнародними логістичними платформами прискорює транзит вантажів, підвищує прозорість операцій та забезпечує контроль у нестабільних умовах. Автоматична звітність дозволяє формувати внутрішні звіти без ручного втручання, зменшуючи адміністративне навантаження та підвищуючи ефективність роботи всього підрозділу.

Таблиця 3.1 – Основні організаційні та технологічні механізми ЗТПП

Механізм	Опис	Очікуваний ефект
Структура управління	Раціональне розподілення функцій між працівниками	Мінімізація дублювання завдань, підвищення відповідальності
Моніторинг KPI	Контроль швидкості оформлення, кількості помилок, продуктивності	Своєчасне виявлення відхилень та оперативне управління
Планування та контроль	Системи планування роботи та звітності	Підвищення ефективності та прозорості процесів
Цифровізація декларацій	Використання електронних сервісів для подання та перевірки	Скорочення часу оформлення, зниження помилок
Інтеграція з міжнародними платформами	Спрощення транзиту та контроль за вантажами	Прискорення логістики, підвищення прозорості
Автоматична звітність	Формування внутрішніх звітів без ручного втручання	Зменшення адміністративного навантаження

Проведений аналіз організаційних та технологічних механізмів ЗТПП дозволяє зробити кілька важливих висновків:

Системність підходу**.** Чітко налагоджена структура управління та впровадження цифрових технологій створюють умови для ефективної

координації діяльності підрозділів і підвищують загальну продуктивність роботи.

Підвищення ефективності процесів**.** Використання моніторингу KPI, планування та контролю дозволяє оперативно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення, що забезпечує стабільність процесів декларування.

Зменшення помилок та скорочення часу оформлення**.** Цифровізація декларацій та автоматизація звітності значно зменшують людський фактор, що сприяє підвищенню точності та швидкості обробки вантажних операцій.

Підвищення конкурентоспроможності**.** Інтеграція з міжнародними платформами та впровадження інноваційних технологій дозволяють ЗТПП не тільки ефективно обслуговувати існуючих клієнтів, але й розширювати свою присутність на зовнішніх ринках.

Організаційні та технологічні механізми є ключовими драйверами ефективності роботи митного декларанта ЗТПП в умовах воєнного часу. Вони забезпечують системність процесів, швидке реагування на зміни зовнішньоекономічного середовища, зменшення помилок та підвищення продуктивності, створюючи стабільну платформу для розвитку та впровадження інноваційних рішень.

3.2 Кадрові та фінансові механізми підтримки ефективності роботи митного декларанта ЗТПП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійної трансформації ринкових відносин ключовим чинником успішної діяльності підприємств є ефективне управління людськими та фінансовими ресурсами. Особливо актуальним це стає для організацій, що надають послуги у сфері торгівлі та промисловості, таких як Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП), де точність, оперативність та відповідність міжнародним стандартам визначають рівень конкурентоспроможності.

У воєнний час діяльність митного декларанта стикається з додатковими викликами: нестабільністю зовнішньоекономічного середовища, перебоями у логістиці, підвищеними ризиками для персоналу та необхідністю швидкої адаптації до змін законодавства. У таких умовах кадрові та фінансові механізми стають критично важливими для підтримки ефективності роботи та забезпечення безперервності процесів декларування [20].

Кадрові та фінансові механізми виступають фундаментом реалізації бізнес-стратегії підприємства, оскільки вони забезпечують як внутрішню стабільність організації, так і її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Кадрові механізми включають підбір, навчання та розвиток персоналу, формування системи мотивації та створення резерву фахівців для забезпечення безперервності процесів. У воєнний час особливо важливо мати гнучку систему резервних працівників, що дозволяє оперативно реагувати на відсутність ключових співробітників через мобілізацію або інші форс-мажори.

Фінансові механізми охоплюють планування та оптимізацію витрат, залучення зовнішніх джерел фінансування та інвестування у цифрові сервіси й інноваційні проєкти. В умовах воєнного стану ефективне управління витратами та залучення державних програм чи міжнародних грантів дозволяє не лише забезпечувати фінансову стійкість, а й впроваджувати інноваційні технології, які підвищують точність та швидкість оформлення документів[21].

Комплексне використання цих інструментів дозволяє не лише підтримувати стабільність та ефективність діяльності ЗТПП, а й підвищувати її конкурентоспроможність, стимулювати розвиток персоналу та інтегрувати інноваційні технології в робочі процеси. Тому детальний аналіз кадрових та фінансових механізмів, їх впливу на продуктивність і розвиток підприємства є надзвичайно важливим для обґрунтування стратегічних рішень у діяльності Запорізької торгово-промислової палати в умовах воєнного часу.

У таблиці 3.2 представлені основні кадрові та фінансові механізми ЗТПП, їхній опис та очікувані ефекти, що дозволяють забезпечити не лише стабільність

роботи підприємства, але й його розвиток та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 3.2 – Основні кадрові та фінансові механізми ЗТПП

Механізм	Опис	Очікуваний ефект
Підвищення кваліфікації	Тренінги, семінари, вебінари	Адаптація до змін законодавства та технологій
Система мотивації	Премії, бонуси, нематеріальні заохочення	Підтримка високих результатів персоналу
Резервні фахівці	Залучення додаткових працівників при навантаженні	Стабільність роботи підприємства
Оптимізація витрат	Аналіз та скорочення операційних та адміністративних витрат	Підвищення фінансової ефективності
Залучення зовнішнього фінансування	Державні програми, міжнародні гранти	Можливість впровадження інновацій
Інвестиції у цифрові сервіси	Розвиток програмного забезпечення та навчання персоналу	Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності

Як видно з таблиці 3.2, кожен механізм виконує специфічну роль у забезпеченні ефективної роботи ЗТПП в умовах воєнного часу. Підвищення кваліфікації персоналу через тренінги, семінари та вебінари дозволяє співробітникам швидко адаптуватися до змін у законодавстві та технологіях, підвищуючи якість надання послуг та оперативність роботи. Це особливо важливо для діяльності ЗТПП, яка потребує точності та відповідності міжнародним стандартам митного та комерційного регулювання.

Система мотивації стимулює професійний розвиток, підтримку високих результатів і формує корпоративну культуру ефективності. Резервні фахівці забезпечують гнучкість організаційної структури навіть у періоди підвищеного навантаження або непередбачуваних обставин, що характерно для воєнного часу [21].

Оптимізація витрат**,** здійснена через аналіз та скорочення операційних та адміністративних витрат, спрямована на підвищення фінансової ефективності діяльності ЗТПП. Вона дозволяє звільнити ресурси для інвестування у стратегічні напрями розвитку та підвищення якості послуг.

Залучення зовнішнього фінансування**,** зокрема державних програм та міжнародних грантів, створює можливості для впровадження інновацій, модернізації процесів та цифровізації. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, швидко реагувати на зміни ринку та розширювати спектр надаваних послуг.

Нарешті, інвестиції у цифрові сервіси, включаючи розробку програмного забезпечення та навчання персоналу, забезпечують підвищення продуктивності та конкурентоспроможності ЗТПП. Використання сучасних цифрових рішень дозволяє скоротити час обробки документів, зменшити кількість помилок, оптимізувати робочі процеси та підвищити задоволеність клієнтів.

Проведений аналіз кадрових та фінансових механізмів ЗТПП підтверджує їхню важливість для ефективного функціонування та реалізації бізнес-стратегії. Підвищення кваліфікації та система мотивації персоналу сприяють адаптації до змін, підвищенню якості послуг та продуктивності. Резервні фахівці забезпечують безперервність роботи, а оптимізація витрат і залучення зовнішнього фінансування – фінансову стійкість і впровадження інновацій[22].

Отже, комплексне застосування цих механізмів створює платформу для сталого розвитку ЗТПП, підвищує її конкурентоспроможність та адаптивність у воєнних умовах.

.

3.3 Пропозиції щодо удосконалення комунікації між митними органами, ЗТПП та підприємствами в умовах воєнного часу

В умовах воєнного стану митна діяльність підприємств та організацій в Україні зазнає суттєвих змін. Особливо це стосується регіонів, де ведуться активні бойові дії або виникають загрози для безперервності логістики. Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП), як ключовий регіональний центр зовнішньоекономічної діяльності, змушена адаптувати свої процеси до нових реалій, забезпечуючи не лише законність митного оформлення, але й оперативність доставки критично необхідних вантажів. Бізнес-стратегія

митного декларування у таких умовах визначає напрями діяльності, механізми реалізації та критерії оцінки ефективності роботи декларантів.

Одним із основних напрямів бізнес-стратегії є цифровізація та автоматизація процесів. Використання електронних платформ, таких як «Єдине вікно», NCTS та внутрішніх систем моніторингу ЗТПП, дозволяє значно підвищити ефективність роботи митних декларантів. Автоматичне формування митних декларацій і перевірка кодів товарів забезпечує точність заповнення документів і зменшує кількість помилок, які можуть призвести до затримок або штрафів.

Цифрові сервіси ЗТПП дозволяють здійснювати контроль за проходженням вантажів у режимі реального часу та інформувати клієнтів про стан оформлення. Це особливо важливо для гуманітарних вантажів і товарів подвійного призначення, адже будь-яка затримка може призвести до серйозних наслідків для населення та підприємств. Таким чином, цифровізація сприяє не лише підвищенню ефективності, а й створює умови для прозорого та контрольованого оформлення вантажів.

Другим важливим напрямом є оптимізація кадрового потенціалу. У воєнний період частина працівників може бути мобілізована або працювати дистанційно, що створює додаткове навантаження на наявний персонал ЗТПП. Для забезпечення безперервності роботи запроваджується система регулярного підвищення кваліфікації декларантів через тренінги, вебінари та сертифікаційні програми.

Розробка систем мотивації та бонусів сприяє збереженню компетентного персоналу та підвищенню продуктивності. Крім того, створюються резервні групи фахівців ЗТПП, здатні оперативно реагувати на кризові ситуації, що дозволяє забезпечити безперервність оформлення вантажів навіть за умов нестабільної роботи основного штату. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, а й забезпечити психологічну стабільність персоналу, що є важливим фактором у складних умовах[23].

Підвищення правової грамотності декларантів є невід'ємною складовою бізнес-стратегії. Часті зміни в митному законодавстві, введення санкцій та нові правила транзиту вимагають постійного оновлення знань. Декларанти ЗТПП повинні своєчасно ознайомлюватися з нормативними актами, правилами тимчасового ввезення та транзиту, а також дотримуватися міжнародних стандартів.

Для цього розробляються внутрішні інструкції та алгоритми дій у нестандартних умовах, що дозволяє зменшити ризики порушень та підвищити рівень законності процедур. Впровадження таких заходів сприяє не лише підвищенню професійного рівня декларантів, а й формуванню репутації Запорізької ТПП як надійного партнера для бізнесу.

Не менш важливим напрямом є координація з державними та міжнародними органами. Ефективне декларування неможливе без тісної взаємодії з митними органами, перевізниками, банками та міжнародними фондами, що забезпечують гуманітарну допомогу. Запорізька ТПП активно підтримує зв'язок із іншими регіональними торгово-промисловими палатами для обміну досвідом та координації дій. Така інтеграція дозволяє прискорити оформлення вантажів, мінімізувати ризики затримок та забезпечити стабільність зовнішньоекономічної діяльності. Важливо, що координація включає не лише формальні процедури, а й оперативне реагування на критичні ситуації, що виникають у зоні бойових дій, та адаптацію процесів під нові умови[24].

Стратегія також передбачає розробку антикризових сценаріїв. У випадку зміни законодавства або виникнення надзвичайних ситуацій декларанти ЗТПП повинні мати чітко визначені алгоритми дій. Використання резервних каналів зв'язку, планування альтернативних маршрутів логістики та підготовка персоналу до роботи у стресових умовах дозволяє зберегти безперервність роботи та забезпечити швидке реагування на кризові ситуації. Досвід роботи у попередніх кризових періодах показує, що наявність детально прописаних

сценаріїв значно скорочує час ухвалення рішень та підвищує надійність процесу декларування.

Для оцінки ефективності реалізації бізнес-стратегії застосовується низка показників. У таблиці 3.3 наведено основні параметри діяльності митних декларантів Запорізької ТПП до та після впровадження ключових елементів стратегії.

Таблиця 3.3 – Ключові показники ефективності реалізації бізнес-стратегії митного декларування ЗТПП

Показник	До впровадження стратегії	Після впровадження	Цільовий показник
Час оформлення декларації	3–4 дні	1–2 дні	≤ 24 годин
Кількість помилок у деклараціях	7%	2%	≤ 1%
Кількість тренінгів для декларантів	2 на рік	6 на рік	8 на рік
Задоволеність клієнтів (%)	70	85	90
Обсяг оформлених вантажів (тонн)	8 000	10 000	12 000

Як видно з таблиці 3.3, впровадження цифрових сервісів та систем мотивації дозволило скоротити час оформлення декларацій більш ніж удвічі та зменшити кількість помилок у документації з 7% до 2%. Крім того, підвищилася задоволеність клієнтів та обсяг оформлених вантажів, що свідчить про підвищення продуктивності роботи декларантів та ефективності організації процесів ЗТПП.

На рис.3.1 показано, що цифровізація включає автоматизацію декларацій, кадрові механізми ЗТПП – підвищення кваліфікації та мотивацію, організаційні – структуру взаємодії, а фінансові – оптимізацію витрат та інвестиції. Взаємодія всіх елементів забезпечує ефективність процесів.

Реалізація бізнес-стратегії митного декларування ЗТПП передбачає формування ефективної системи управління, спрямованої на підвищення якості обслуговування, зменшення ризиків, оптимізацію процесів і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. Для досягнення цих цілей доцільно застосовувати комплекс організаційних, технологічних, кадрових, фінансових та антикризових

механізмів. Кожен із них виконує специфічні функції, але водночас вони взаємопов’язані та формують єдину систему стратегічного управління.

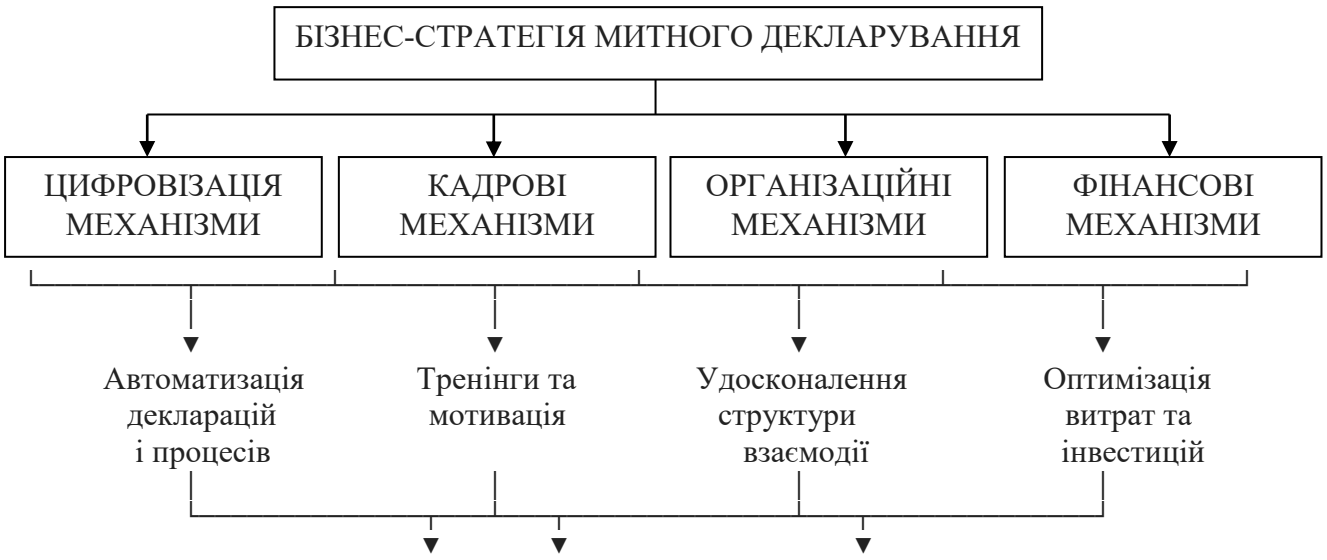


Рисунок 3.1 – Механізми реалізації бізнес-стратегії митного декларування ЗТПП

Організаційні механізми ЗТПП передбачають створення раціональної структури управління процесом митного декларування, що сприяє ефективній взаємодії між усіма структурними підрозділами.

Перш за все, необхідно забезпечити чітке розмежування функцій між працівниками ЗТПП, відповідальними за підготовку, перевірку, подання та контроль митних декларацій. Це дозволяє мінімізувати дублювання завдань, знизити ризик помилок і підвищити відповідальність кожного фахівця за кінцевий результат.

Одним із ключових напрямів організаційної оптимізації ЗТПП є регулярне проведення нарад, звітів та аналітичних обговорень, які дають змогу оцінювати ефективність виконання планів, оперативно реагувати на виявлені проблеми та визначати напрями вдосконалення.

Додатково, важливим елементом є моніторинг ключових показників діяльності (KPI) ЗТПП, таких як швидкість оформлення документів, кількість

допущених помилок, рівень задоволеності клієнтів тощо. Постійний аналіз цих показників дозволяє вчасно виявляти відхилення від цільових параметрів і приймати управлінські рішення на основі реальних даних.

Сучасний етап розвитку митного декларування ЗТПП неможливо уявити без використання цифрових технологій.

Основу технологічних механізмів ЗТПП становить впровадження електронних сервісів для подання, перевірки та контролю декларацій, що значно скорочує час обробки документів і знижує ризик людських помилок.

Автоматизація процесів ЗТПП дозволяє забезпечити безперервний обмін інформацією між державними структурами, підприємствами та міжнародними партнерами.

Одним із важливих інструментів ЗТПП є інтеграція національної системи декларування з міжнародними митними платформами, що створює можливість спрощеного транзиту товарів через кордони, підвищує прозорість і прискорює логістичні операції.

Також доцільно застосовувати системи автоматичного формування звітності ЗТПП для внутрішнього аудиту, що допомагає зменшити адміністративне навантаження на працівників і підвищити точність контролю. Використання сучасних технологічних інструментів є основою підвищення ефективності, швидкості та конкурентоспроможності ЗТПП у сфері митного декларування.

Людський капітал є одним із ключових чинників ефективного функціонування системи митного декларування ЗТПП.

Тому впровадження кадрових механізмів має на меті формування високопрофесійної, мотивованої та відповідальної команди.

Для цього доцільно організовувати тренінги, семінари, вебінари та практичні навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволяє працівникам оперативно адаптуватися до змін законодавства, технологічних нововведень і вимог клієнтів.

Система мотивації ЗТПП повинна бути побудована таким чином, щоб заохочувати досягнення високих результатів. Важливим є введення преміальних механізмів, бонусів та нематеріального заохочення - підвищення статусу, участі у конференціях чи програмах підвищення кваліфікації[25].

У кризових ситуаціях, коли навантаження на персонал різко зростає, ефективним рішенням є залучення резервних фахівців, які можуть оперативно підсилити роботу основної команди та забезпечити стабільність

Фінансові механізми ЗТПП відіграють центральну роль у реалізації бізнес-стратегії, оскільки визначають можливості впровадження інновацій та забезпечення стабільного розвитку.

Насамперед необхідно здійснювати оптимізацію витрат, що стосується як операційних процесів (підготовка, оформлення, перевірка декларацій), так і адміністративних витрат.

Важливою складовою фінансових механізмів ЗТПП є залучення зовнішніх джерел фінансування, таких як державні програми підтримки, міжнародні гранти або кредити для цифрової трансформації митної системи.

Крім того, інвестиції у розвиток цифрових сервісів, програмного забезпечення, навчання персоналу створюють довгострокові переваги - скорочення витрат, підвищення продуктивності, зростання конкурентоспроможності підприємства [26].

Оскільки діяльність митних декларантів ЗТПП безпосередньо залежить від політичних, економічних та законодавчих умов, надзвичайно важливо мати чітко прописані антикризові сценарії дій на випадок форс-мажорних ситуацій.

Ці сценарії мають охоплювати зміни законодавства, тимчасове припинення роботи митниць, воєнні або техногенні загрози, перебої у роботі цифрових систем тощо.

Основою антикризового механізму ЗТПП є розробка алгоритмів реагування- від швидкої переорієнтації процесів подання декларацій до віддаленої роботи персоналу.

Передбачити потрібно і створення резервних баз даних, хмарних копій інформації, аварійних каналів зв'язку, що забезпечать безперервність діяльності навіть у найскладніших умовах. Такі заходи дозволяють ЗТПП діяти стабільно та виконувати свої обов'язки перед клієнтами навіть за умов непередбачуваних змін.

Метою розробки антикризових сценаріїв ЗТПП є забезпечення безперервної діяльності митних декларантів, мінімізація втрат, підтримання репутації підприємства та підвищення його стійкості до зовнішніх шоків.

Механізми реалізації бізнес-стратегії митного декларування ЗТПП охоплюють широкий спектр управлінських, технологічних, кадрових та фінансових інструментів, які у своїй сукупності забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища [27].

Організаційні механізми ЗТПП сприяють упорядкуванню структури управління, технологічні - автоматизують процеси, кадрові - підвищують кваліфікацію персоналу, а фінансові - формують основу для сталого розвитку та інновацій.

Особливу роль відіграє антикризовий компонент, який гарантує безперервність діяльності підприємства навіть у нестабільних умовах. Комплексне застосування усіх зазначених механізмів ЗТПП дозволяє створити гнучку, ефективну та стійку систему реалізації стратегії, що підвищує конкурентоспроможність і надійність роботи митних декларантів у сучасних реаліях.

Розробка та впровадження комплексних механізмів комунікації між митними органами, ЗТПП та підприємствами в умовах воєнного часу є критично важливою для забезпечення ефективності митного декларування. Цифровізація процесів, автоматизація декларацій, кадрове навчання, система мотивації, фінансові інструменти та антикризові сценарії створюють інтегровану платформу, яка забезпечує безперервність роботи, мінімізує ризики порушень та підвищує оперативність оформлення вантажів[28].

Комплексне застосування цих механізмів дозволяє ЗТПП не лише підтримувати стабільність діяльності у складних умовах, а й підвищувати конкурентоспроможність, адаптивність та надійність роботи митних декларантів, що є основою реалізації бізнес-стратегії митного декларування у сучасних реаліях.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Запорізька торгово-промислова палата є важливим центром підтримки бізнесу, який ефективно поєднує консультаційні, освітні, експертні та міжнародні функції. Аналіз показав, що у 2020–2024 роках палата зберегла стабільність і змогла адаптуватися до викликів воєнного часу. Фінансові результати свідчать про поступове відновлення після кризових періодів, а впровадження цифрових рішень підвищило ефективність роботи. Навчально-консультаційна діяльність сприяє розвитку підприємництва, а міжнародна співпраця - інтеграції українських компаній у світову економіку. Загалом, діяльність ЗТПП демонструє високий рівень професіоналізму та стратегічну орієнтацію на розвиток регіонального бізнесу.

Проведений аналіз свідчить, що митний декларант Запорізької торгово-промислової палати ефективно виконує свої функції навіть у складних умовах воєнного часу. Попри зростання навантаження та ризиків, ЗТПП забезпечила своєчасне оформлення документів, високу точність і збереження якості послуг. Завдяки цифровізації процесів та професіоналізму фахівців зменшився час обробки декларацій і підвищився рівень задоволеності клієнтів. Установу можна розглядати як надійного партнера бізнесу, що підтримує стабільність зовнішньоекономічної діяльності регіону в кризових умовах.

Воєнні дії суттєво ускладнили зовнішньоекономічну діяльність підприємств Запорізького регіону, спричинивши проблеми в логістиці, митному оформленні та фінансових операціях. У цих умовах Запорізька торгово-промислова палата відіграє ключову роль у підтримці бізнесу, надаючи консультаційну, експертну та митну допомогу. Завдяки професійному супроводу ЗТПП підприємства мають можливість мінімізувати ризики, адаптувати бізнес-процеси до воєнних реалій та забезпечувати безперервність зовнішньоекономічних зв’язків. Діяльність палати є важливим чинником

стабільності регіональної економіки та розвитку міжнародного співробітництва в умовах війни.

Організаційні та технологічні механізми вдосконалення роботи митного декларанта Запорізької торгово-промислової палати є визначальними чинниками підвищення ефективності діяльності установи в умовах воєнного часу. Впровадження цифровізації процесів, моніторингу показників ефективності та автоматизації звітності сприяє зниженню кількості помилок, скороченню часу оформлення декларацій і підвищенню продуктивності персоналу. Завдяки цим заходам ЗТПП забезпечує стабільність митного обслуговування, зберігає конкурентоспроможність і зміцнює позиції на ринку зовнішньоекономічних послуг навіть у кризових умовах.

Кадрові та фінансові механізми ЗТПП є ключовими для забезпечення ефективності роботи митного декларанта в умовах воєнного часу. Підвищення кваліфікації персоналу, система мотивації та резервні фахівці забезпечують безперервність і якість обслуговування, а оптимізація витрат, залучення зовнішнього фінансування та інвестиції у цифрові сервіси гарантують фінансову стійкість і впровадження інновацій. Комплексне застосування цих механізмів підвищує продуктивність, конкурентоспроможність та адаптивність ЗТПП до змін зовнішньоекономічного середовища.

Удосконалення комунікації між митними органами, ЗТПП та підприємствами в умовах воєнного часу забезпечує ефективність, швидкість та прозорість митного декларування. Комплексне застосування цифровізації, автоматизації процесів, кадрових та фінансових механізмів, а також антикризових сценаріїв дозволяє мінімізувати ризики, скоротити час оформлення документів, підвищити якість обслуговування та забезпечити безперервність роботи навіть у нестабільних умовах. Така інтегрована система формує стійку та адаптивну платформу для реалізації бізнес-стратегії митного декларування, підвищуючи конкурентоспроможність і надійність ЗТПП у сучасних реаліях.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про внесення змін до ПК України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану : Закон України від 24.03.2022 р. № 2142-IX. Офіційний вісник України. 2022 р. № 32. Ст. 1693. р. II, п. 2, п.п. 1)

2. Про внесення змін до Митного Кодексу України та інших законів України щодо особливостей здійснення митного контролю та митного оформлення окремих категорій товарів : Закон України від 20.03.2024 р. № 3613-IX. Офіційний вісник України. 2024 р. № 46. Ст. 2817. р. I, п. 5, п.п. 1)

3. Про запровадження рекомендаційно-технічного пілотного проекту здійснення пост-митного контролю : наказ Державної митної служби України від 21.08.2023 р. № 411 (у редакції наказу Державної митної служби України від 26.03.2024 р. № 397

4. Іванченко Е. Особливості діяльності митних брокерів в умовах правового режиму воєнного стану. *Юридичний вісник.* 2023. № 6. С. 26–36.

5. Про внесення змін до Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю : наказ Державної митної служби України від 24.06.2024 р. № 305.

6. Капітанець С. В., Руда Т. В. Удосконалення підходів у використанні системи управління ризиками у сфері пост-митного контролю. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48), С. 351–359.

7. Співак І.В. Митний пост-аудит: закордонний досвід на допомогу у впровадженні нової форми митного контролю в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал. 2022*. № 1. С. 205–208. URL: http://www.lsej.org.ua/1_2022/52.pdf.

8. Берестов І.В., Пестременко-Скрипка О.С., Шелехань Г.І., Берестова Т.Т. Цифровізація процесів митного контролю та митного оформлення вантажів на

залізничному транспорті. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. Випуск 5. Частина 2.* 2022, с. 291–298.

9. Оіфційний сайт Запорізько-промислової палати. URL: https://www.cci.zp.ua/(дата звернення: 21.08.2025).

10. Річний звіт Запорізької торгово-промислової палати. URL: https://www.cci.zp.ua/report_2020_2024/ (дата звернення: 31.08.2025).

11. Річний звіт Запорізької торгово-промислової палати. URL: https://www.cci.zp.ua/report/report2022/ (дата звернення: 31.08.2025).

12. Річний звіт Запорізької торгово-промислової палати. URL: https://www.cci.zp.ua/report2023/ (дата звернення: 31.08.2025).

13. Річний звіт Запорізької торгово-промислової палати. URL: https://www.cci.zp.ua/report_zaporizhzhia-cci_2024/ (дата звернення: 31.08.2025).

14. Фінансові показники Запорізька торгово-промислова палати 2021-2024. URL: https://opendatabot.ua/c/02944840

15. Запорізькі підприємства отримають у 2025 році нові можливості для розвитку від Запорізької ТПП. https://www.cci.zp.ua/zaporizki-pidpryyemstva-otrymayut-u-2025-roczi-novi-mozhlyvosti-dlya-rozvytku-vid-zaporizkoyi-tpp/

16. Авраменко Н.Л., Дорошенко Т.М., Матвеєв М.Е. Проблеми митного контролю в контексті європейської інтеграції України. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 55–60.

17. Е. Іванченко, Митне декларування: ризики та правові наслідки. *Юридичний вісник,* 2024/6 С.76-86 DOI https://doi.org/10.32782/yuv.v6.2024.9 (дата звернення: 21.08.2025).

18. Берлач А.І., Лісогор Ю.Б. Правова природа та принципи митного оформлення в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал.* No 4/2023. С. 789-792 DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/191

19. О. П. Федотов, А. А. Назарко. Пост-митний контроль в законодавстві України з питань митної справи: виникнення, становлення та розвиток. *Адміністративне та митне право. Правова позиція, № 3 (44), 2024*. URL: file:///C:/Users/SuperVisor/Downloads/9%20(2).pdf

20. Красівський О., Товт В. Особливості та проблеми здійснення митного контролю в контексті європейської інтеграції. *Аспекти публічного управління.* 2021. Т. 9, № 1. С. 106-112.

21. Борса В. В., Теребейчик Ю. Р. Цифровізація митниці як чинник розвитку міжнародної торгівлі. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, *2*(14), С. 355-367.

22. Вдовіна Г., Слатвінська М. Проблеми та перспективи здійснення митного контролю в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2020. № 1–2. С. 274–275.

23. Русак Д.М. Практика митного регулювання в ЄС: навчальний посібник. Київ, 2023. 300 с.

24. Іванченко Е. Особливості діяльності митних брокерів в умовах правового режиму воєнного стану. *Юридичний вісник.* 2023. № 6. С. 26–36.

25. Біленець Д.А., Возняковська К.А. Статус митних брокерів в українському бізнесі. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. № 1. С. 224–228.

26. Берестов І.В., Пестременко-Скрипка О.С., Шелехань Г.І., Берестова Т.Т. Цифровізація процесів митного контролю та митного оформлення вантажів на залізничному транспорті. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. Випуск 5. Частина 2.* 2022, с. 291–298.

27. Коломієць, Г., Волковський, Є., & Пислиця, А. (2024). Ефективність митного посередництва: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (65). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-63 (дата звернення: 05.08.2025).

28. Іванченко Е. П. Визначення митної вартості об’єктів права інтелектуальної власності в процедурі митного декларування товарів: господарсько-правовий аспект. Право і суспільство. No 1/2024. Т. 1. С. 94-108. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2024/1_2024/part_1/17.pdf. (дата звернення: 05.08.2025).

ДОДАТОК А

Комплекс послуг Запорізької ТПП для бізнесу

