

УДК 339.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-57>

Бутенко В.М.

доктор економічних наук, професор

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Мацола О.А.

здобувач ступеня доктора філософії

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Butenko Vira

Doctor of Economics, Professor

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Matsola Oleg

Ph.D. Student

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МИТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY BASED ON AN EFFECTIVE CUSTOMS SERVICE SYSTEM

Статтю присвячено обґрунтуванню теоретичних і прикладних засад побудови системи управління митним обслуговуванням зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Запропонована стратегія управління митним обслуговуванням підприємства яка базується на здійсненні SWOT-аналізу використання послуг митно-брокерських компаній. Визначено сильні та слабкі сторони використання у зовнішньоекономічній діяльності послуг митних брокерів, можливості підприємства при укладанні угоди з митним брокером та приділена увага загрозам, які можуть виникнути. Конкретизовано переваги та недоліки укладання угод підприємства з митним брокером. Визначено основні критерії вибору митного брокера торгівельним підприємством. Наведено перелік компаній, які надають комплексні послуги митного брокера в Україні. Зроблено висновки, що для торгівельним підприємствам, які здійснюють експортні та імпорتنі операції для підвищення ефективності діяльності рекомендовано користуватися послугами авторизованих економічних операторів, зокрема, митних брокерів.

Ключові слова: управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, митне обслуговування, митний брокер, стратегія управління, SWOT-аналіз, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, митні представники.

The article is devoted to the substantiation of the theoretical and applied principles of the construction of a system for managing the customs service of the foreign economic activity of the enterprise. The proposed strategy for managing the customs service of the enterprise, which is based on the implementation of a SWOT-analysis of the use of the services of customs brokerage companies. During the implementation of the SWOT analysis, the strengths of using the services of customs brokers in foreign economic activities were determined. Among the strengths, in particular, is the ability to effectively redistribute the scope of work on customs clearance between the company and the broker, which contributes to reducing the time spent on these procedures; use of resources from customs brokerage companies; improving the speed and efficiency of the company's logistics; quality of services and professionalism of employees of brokerage companies; receiving additional services; effective cost management based on broker consultations; correct and timely maintenance of the necessary documentation; use of modern technologies and electronic systems for customs clearance. Threats include the possibility of exceeding the budget due to the high cost of customs broker services; unprofessionalism and dishonesty of the customs broker, which leads to additional financial losses, emergence of legal problems, deterioration of the company's reputation, disclosure of commercial information. The advantages and disadvantages of entering into agreements between the enterprise and the customs broker are specified. The main criteria for choosing a customs broker by a trading company have been defined: the presence of a license; work experience in the customs sphere; use of licensed programs necessary for customs operations; evaluation of the broker's reputation, analysis of the content of the service agreement. The list of companies that provide comprehensive customs broker services in Ukraine is given. It was concluded that it is recommended for trade enterprises that carry out export and import operations to use the services of authorized economic operators, in particular, customs brokers, to improve the efficiency of their activities.

Key words: management of the enterprise's foreign economic activity, customs service, customs broker, management strategy, SWOT-analysis, subjects of foreign economic activity, customs representative.

Постановка проблеми. Експоненціальне зростання світової торгівлі та постійні зміни в динаміці міжнародного ланцюга постачання в умовах воєнного стану створюють нові вимоги та вимагають розроблення нових аспектів у взаємодії підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, з митними органами України. У той час як підприємства прагнуть якомога швидше переміщувати товари в ланцюжку постачання з меншими витратами, митні адміністрації змушені обробляти все більші обсяги вантажів з більшою швидкістю та ефективністю для забезпечення безпеки, збору доходів та виконання інших обов'язків. Для досягнення більшої ефективності роботи бізнесових структур виникає необхідність у визначенні оптимальної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням певних організації співпраці між підприємствами, митними адміністраціями, посередниками та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення результативного реагування на зміни в нормативних актах, зовнішньоекономічної політики та нові ризики, які виникають в сучасних умовах. Особливої актуальності в управлінні суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності набуває аналіз переваг та недоліків самостійного здійснення митного обслуговування порівняно з укладанням угоди з авторизованими економічними операторами для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням удосконалення управління підприємствами у цілому та їх зовнішньоекономічною діяльністю зокрема присвячено дослідження багатьох вчених. Базові теоретичні аспекти процесу управління посередницькою діяльністю на підприємствах, які орієнтовані на зовнішній ринок, розкрито у роботах Артьомової А. [1]. Загальні особливості управління якістю транспортно-логістичних процесів підприємств досліджували Павловський М., Корюгін А. [2]. У роботах Малишко Є.О. розглядалися окремі напрями розвитку ефективної системи взаємозв'язку між посередниками та суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності [3]. Питанням використання аутсорсингу в різних сферах діяльності суб'єктів господарювання присвячені праці Данилюк Т., Ющишина Л., Мохнюк А. [4]. Також досліджувалися питання удосконалення митної системи та управління митною діяльністю в умовах євроінтеграції [5; 6]. Аналіз нормативно-правових засад діяльності митних брокерів, вимоги до митних брокерів, їх права та основні обов'язки, специфіка функціонування в умовах зміни законодавства, особливо після повномасштабного вторгнення розкрито у працях Возняковської К., Біленець Д. [7]. Кузьмін О., Будз О. розглядаючи питання побудови ефективної системи митного обслуговування визначили її основні структурні взаємопов'язані та взаємодіючі елементи [8].

Митне обслуговування є одним з основних чинників, що має вплив на ефективну діяльність підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Проте під час аналізу існуючих наукових підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства встановлено, що в наявних літературних джерелах відсутній уніфікований та обґрунтований підхід до вибору стратегії управління митним обслуговуванням підприємств.

Формулювання завдання дослідження. Завданням дослідження є визначення оптимальної стратегії

управління митним обслуговуванням підприємства з урахуванням специфіки підприємства та ринкових умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах динамічного розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів у світі спостерігається збільшення обсягів зовнішньоекономічних операцій підприємств, ефективність реалізації яких значною мірою залежить від якості, професійності, оптимальності та оперативності здійснення митного обслуговування на різних рівнях. На сучасному етапі європейської інтеграції та в умовах воєнного стану, важливого значення набуває питання вибору оптимального управління митним обслуговуванням підприємств, що забезпечуватиме підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Послуги в митній сфері надаються спеціалізованими компаніями, що мають право займатися вказаною діяльністю відповідно до існуючих вимог Митного кодексу України [9].

Відповідно до існуючого законодавства, цілей та ролі підприємства в міжнародному ланцюзі постачання товарів виділяють такі групи підприємств (рис. 1).

Підприємства торгівельної сфери найбільш часто під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності співпрацюють з митними представниками, в якості яких можуть виступати митні брокери, комісіонери, агенти, консигнатори тощо, які є посередниками під час виконання зовнішньоекономічного договору (контракту).

Важливим елементом зовнішньоекономічної діяльності підприємства є митно брокерські послуги, які надає посередник між експортером або імпортером і державною установою – митний брокер. Він від імені підприємства-замовника здійснює митне оформлення або розмитнення товарів, що переміщуються через кордон України, та має ліцензію на право здійснення митної брокерської діяльності, видану Державною митною службою України. Використовуючи ці послуги підприємство має змогу швидко та без проблем оформити вантаж на митниці, адже основне завдання митного брокера полягає у забезпеченні якісної та оптимальної співпраці торгових підприємств із державними митними органами України. До завдань, які виконує митний брокер, відноситься також підготовка, підписання та подання необхідних документів, реєстрація експорту і дозволів на імпорт, класифікація та оцінка товарів, розрахунок і сплата митних платежів, консультування щодо правил і процедур експорту та імпорту, підготовка і видача сертифікатів, перевірка транзакцій для забезпечення відповідності. Митний брокер також повинен здійснити категоризацію продуктів, аналіз та інформування щодо ціноутворення або структури витрат для експорту та імпорту, надати допомогу у виборі виду транспорту, який краще використовувати для переміщення товарів, контролювати простої і подальше відвантаження, укласти договори страхування товарів тощо. Брокер відповідає за отримання відшкодування або повернення мита у разі його неправильного нарахування, керування процедурою отримання податкових пільг та уникнення штрафів через процедурні помилки та надає консультативні послуги з окремих питань митного оформлення [7].

Для визначення стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю торгівельного підприємства є



Рис. 1. Класифікація авторизованих економічних операторів

Джерело: сформовано на основі [9]

доцільним зробити SWOT-аналіз використання послуг митно-брокерських компаній (рис. 2).

Отже, в торгівельних компаніях необхідно здійснити ряд заходів, щоб уникнути небажаного поєднання загроз зі слабкими сторонами та закріпити сильні сторони, використовуючи існуючі можливості. Найбільш ефективним за даних умов буде посилення інноваційної активності компанії та вибір оптимальної стратегії управління митним обслуговуванням підприємства.

Співпраця з митним брокером може значно полегшити митні процеси, підвищити ефективність роботи підприємства та знизити ризики, пов'язані з міжнародними операціями. Одночасно з цим укладання договору з митним брокером може мати кілька потенційних загроз для торговельного підприємства.

Для формування ефективної стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вважаємо за доцільне на основі здійсненого SWOT-аналізу визначити та конкретизувати переваги та недоліки укладання угод підприємства з митним брокером (рис. 3).

Торгівельне підприємство після укладання угоди з митним брокером має можливість зосередитися на основній діяльності та зменшити витрати часу на адміністрування митних процедур, оскільки всіма аспектами митного оформлення вантажів займається митний брокер. За результатами опитування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у 2022 р. грошові та часові витрати на митні процедури при імпорті зросли для великої кількості імпортерів, зокрема частка імпортерів, які відчули подорожчання таких процедур, складала 57,2%. Також необхідно зазначити, що

темпи зростання обох видів витрат пришвидшилися у порівнянні з 2021 р. Тривалість митного оформлення у 2022 р. у середньому складала 16,3 год, що більше у півтора рази, ніж було у 2021 р. [10].

Також митні брокери є фахівцями у сфері митного законодавства та процедур, що мінімізує ризик виникнення помилок під час оформлення документів і скорочує можливість виникнення затримок або штрафів. Завдяки знанням і досвіду митного брокера підприємство також знижує ризик неправильної класифікації товарів, помилок у заповненні документів, що може призвести до фінансових втрат або штрафних санкцій. Маючи налагоджені зв'язки з митними органами, брокери набагато швидше вирішують питання, пов'язані з митним оформленням, що прискорює процес перевезення товарів. Завдяки делегуванню митних процедур на аутсорсинг підприємство має можливість зосередитися на основній діяльності, знижуючи потребу у внутрішніх адміністративних ресурсах. Менеджери та співробітники підприємства можуть сконцентруватися на стратегічних завданнях, замість того щоб займатися складними митними формальностями.

Надійні джерела інформації стосовно певних аспектів економічної діяльності є важливими для функціонування бізнесу. Підприємствам, які працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності, необхідні відомості про експортно-імпортні процедури, технічні регламенти, транспортні та логістичні послуги, вимоги до оформлення документів тощо. Отримання актуальної та надійної інформації є одним із аспектів успішного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Особливо це питання є актуальним під час воєнного стану в Україні, коли перед багатьма підпри-

<i>Сильні сторони / Strengths</i>	<i>Слабкі сторони / Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> - можливість перерозподіляти обсяг роботи вчасно та без додаткових витрат; - наявність та використання наявних ресурсів митно-брокерських компаній; - покращення швидкості та ефективності логістики підприємства; - висока якість послуг, професіоналізм співробітників та їх постійне удосконалення; - «гнучкий» сервіс для клієнтів (індивідуальний підхід); - наявність додаткових послуг по отриманню дозволів від державних органів; - ефективне управління витратами на основі консультацій брокера щодо зниження митних платежів або використання пільгових митних режимів; - забезпечення правильного і своєчасного ведення всієї необхідної документації; - використання сучасних технологій і електронних систем для митного оформлення; - напрацьовані контакти та співпраця з державними органами. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність якості митного оформлення безпосередньо від професійності та компетенції брокера; - не розроблена системи винагородження та стимулювання за послуги; - відсутність необхідних ресурсів для виконання великих замовлень; - комунікація з декількома митними брокерами ускладнює процедуру оформлення вантажів; - необхідність адаптуватися до постійних змін в митному законодавстві - негативний досвід співпраці з брокером може стати відомим іншим підприємствам, що вплине на можливість укладання нових угод.
<i>Можливості / Opportunity</i>	<i>Загрози / Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> - можливість співпраці з великими компаніями митних брокерів; - збільшення обсягів споживання та відповідно попиту на митні послуги на умовах аутсорсингу; - розширення географії збуту продукції за рахунок отримання актуальної інформації від митного брокера; - уникнення помилок та складнощів, які можуть виникнути при самостійному оформленні документів; - можливість замовляти нові напрямки послуг в компанії (консалтинг, оформлення «під ключ»); - швидке вирішення проблем на митниці завдяки досвіду брокера. 	<ul style="list-style-type: none"> - невірне прогнозування або оцінка витрат на послуги митного брокера може призвести до перевищення бюджету підприємства; - фінансові втрати у разі співпраці з недобросовісним або непрофесійним брокером; - виникнення юридичних проблем, включаючи штрафи або навіть судові позови в результаті невірного оформлення документів або не виконання своїх обов'язків митним брокером; - втрата клієнтів і погіршення репутації підприємства через затримку процесу оформлення документів; - розголошення комерційної інформації через неналежне поведіння брокера з комерційною інформацією підприємства.

Рис. 2. SWOT-аналіз укладання угод з митно-брокерськими компаніями торгівельним підприємством

Джерело: власна розробка авторів

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
<ul style="list-style-type: none"> • Економія часу • Професіоналізм та досвід • Оперативність • Зниження ризиків • Консультаційні послуги • Підтримка при спірних питаннях • Доступ до спеціалізованих знань 	<ul style="list-style-type: none"> • Додаткові витрати • Залежність від посередника • Можливі помилки • Відсутність внутрішньої експертизи • Ризики щодо конфіденційності інформації

Рис. 3. Переваги та недоліки укладання угод підприємства з митним брокером

Джерело: власна розробка авторів

емствами виникли нові виклики. Через морську блокаду, розірвані ланцюги постачання та інші чинники багато підприємств змушені шукати нових партнерів і нові шляхи вивезення або ввезення товарів [10].

Митні брокери можуть надавати підприємствам інформацію та консультації щодо оптимальних шляхів здійснення зовнішньоекономічної діяльності, зниження митних платежів або використання пільгових

митних режимів, що може допомогти підприємству знизити витрати та покращити ефективність здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Згідно з результатами дослідження експортери та імпортери шукають інформацію про ведення зовнішньоекономічної діяльності як за кордоном, так і в Україні. Учасники зовнішньоекономічної діяльності для пошуку інформації про її регулювання упродовж

2022-2023 рр. найчастіше користувалися послугами митних брокерів [10].

Аналіз інформаційного забезпечення у секторальному розрізі показав, що інформацією від митних брокерів користуються 79,3% представників сфери торгівлі. При цьому використовують інформацію від митних брокерів також 43,4% промислових підприємств, 33,3% сільськогосподарських та 39,3% представників сфери послуг [10]. Також брокер може надати рекомендації щодо оптимальних маршрутів і пунктів митного оформлення, що дозволить оптимізувати логістичні маршрути та скоротити витрати на транспортування.

У випадку виникнення спірних ситуацій з митними органами брокер може представляти інтереси торговельного підприємства, що сприяє захисту його прав та інтересів. Митні брокери постійно слідкують за змінами в законодавстві та нормативних актах, що дозволяє підприємству бути впевненим у дотриманні актуальних вимог. Співпраця з митним брокером може сприяти виходу підприємства на нові ринки, підвищити репутацію підприємства в очах клієнтів і партнерів за рахунок швидкої та надійної доставки товарів, що в результаті приводить до зростання конкурентоспроможності. Митний брокер може забезпечити правильне і своєчасне ведення всієї необхідної документації, що зменшує ризик втрати документів або помилок в їх оформленні

Названі переваги (рис. 3) допомагають торговельному підприємству, яке уклало договір з митним брокером, не лише ефективніше здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, а й знижувати витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з митним оформленням товарів.

Незважаючи на те, що укладання договору з митним брокером має багато переваг, є також кілька потенційних недоліків, які торговельне підприємство повинно враховувати. Перш за все необхідно пам'ятати, що послуги митного брокера зазвичай не безкоштовні, і вартість його послуг може бути значною. Це може збільшити загальні витрати на митне оформлення призвести до перевищення бюджету підприємства. За рахунок укладання договору з митним брокером підприємство може стати дещо залежним від зовнішнього постачальника послуг і якщо брокер не виконує свої обов'язки належним чином або виникають затримки в його роботі це створить певні перешкоди в зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Незважаючи на професіоналізм митних брокерів, існує ризик людських помилок, які можуть призвести до штрафів або затримок у процесі митного оформлення. Відповідальність за такі помилки може частково лягти на підприємство. Покладаючись виключно на митного брокера, підприємство досить часто не розглядає необхідність удосконалювати вміння та знання своїх працівників у сфері оформлення або розмитнення товарів, що переміщуються через кордон та інших митних питаннях. Це може стати проблемою, якщо торговельне підприємство вирішить в майбутньому здійснювати митні процедури самостійно. Укладання договору з митним брокером може створити загрози щодо конфіденційності, адже передача конфіденційної інформації про товарні поставки митному брокеру може становити певний ризик, особливо якщо договір не містить належних

умов щодо захисту цієї інформації. Також необхідно враховувати, що якщо митний брокер не діє в інтересах підприємства або порушує правила, то це може призвести до правових проблем або фінансових втрат для підприємства. Підприємство може бути притягнуте до відповідальності за неправомірні дії брокера, навіть якщо ці дії були здійснені з його вини. Угоди з митним брокером також характеризуються деякою складністю в управлінні, адже керування відносинами з митним брокером вимагає належного контролю і співпраці з боку підприємства. Неправильний вибір брокера або недоліки в управлінні цими відносинами можуть негативно позначитися на діяльності підприємства.

Ці недоліки не обов'язково означають, що підприємству не слід укладати договір з митним брокером, але їх важливо враховувати при прийнятті рішення і виборі партнера для митного оформлення.

Торговельне підприємство має самостійно зробити вибір, чи звернутися їм за допомогою до спеціалізованих організацій - посередників, що виконують від імені і за дорученням своїх клієнтів митні операції, або ж самостійно вирішувати ці завдання. Другий варіант, втім, можуть собі дозволити лише ті компанії, які здатні окупити витрати на утримання постійного штату фахівців з митного оформлення, включаючи їх навчання і придбання програмного продукту. Для більшості ж компаній неминучим стає аутсорсинг послуг у митній сфері, тому знання ринку митно-брокерських послуг, розуміння переваг та недоліків укладання угод з митними представниками є ключовими факторами при виборі партнерів. За результатами опитування майже 70% підприємств повідомили, що співпрацюють із митними брокерами, що говорить на користь побудови стратегії управління ЗЕД на основі укладання договорів із авторизованими економічними операторами.

На основі здійсненого аналізу, визначення переваг та недоліків різних способів управління митним обслуговуванням, ми прийшли до висновку, що торговельному підприємству вигідніше налагодити співпрацю з митними брокером. Для уникнення ризиків та загроз необхідно при укладанні договору з митним брокером проаналізувати основні критерії (рис. 4).

Перед укладанням угоди необхідно перевірити наявність брокерської ліцензії та наявність посередницької структури у Державному реєстрі «Митних брокерів». Професіоналізм та репутація брокера ґрунтується на його досвіді та кількості успішно вирішених справ. Про рівень його надійності може також свідчити наявність договору страхування цивільної відповідальності (необхідний в разі умисного або випадкового пошкодження вантажу учасника зовнішньоекономічної діяльності). Митний брокер повинен мати офіс, фірмові печатки і штампи, ліцензійні програми, необхідні для проведення митних операцій. Також необхідно переконатися, що предметом договору, є не тільки консультація щодо здійснення митного оформлення, а й надання повноцінних послуг митного брокера.

В Україні професійний ринок митних послуг все ще перебуває в процесі становлення. Але існують компанії, які відповідають розглянутим критеріям (рис. 4) та на належному рівні пропонують такий сервіс. Зокрема комплексні послуги митного брокера в Україні надають такі компанії як ТОВ «Фрідман Україна», ТОВ «АМСОН», ТОВ «ПРОФІ КАРГО СЕРВІС»,

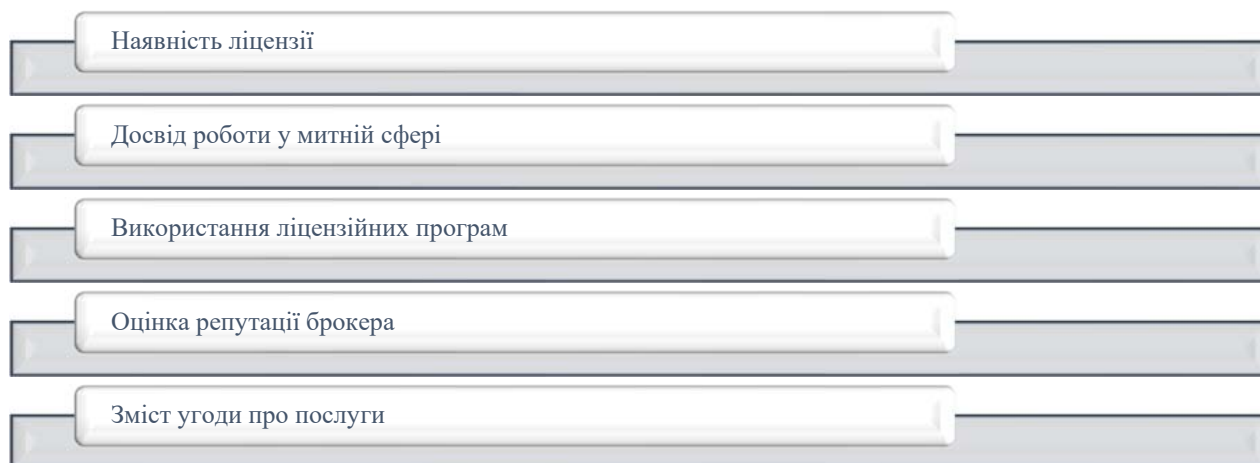


Рис. 4. Основні критерії вибору митного брокера торгівельним підприємством

Джерело: власна розробка авторів

ТОВ «Інтер Консалтинг», ТОВ «Темпо-Логістик», ТОВ «УКРБРОКЦЕНТР», ПП «СІА-Брок», ТОВ «Компанія «АРЕС», ТОВ «Імекс Солюшнс», ТОВ «Логістик-Плюс» та інші.

Висновки. Побудова управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства формується на виявленні позитивних та негативних наслідків різних способів здійснення митного регулювання. На основі проведеного аналізу визначено, що торгівельним під-

приємствам, які здійснюють експортні та імпорتنі операції для підвищення ефективності діяльності можна рекомендувати користуватися послугами авторизованих економічних операторів, зокрема, митних брокерів. Застосування послуг митних представників дозволяє підприємству концентруватися на основних видах діяльності, що створює широкі можливості для підвищення конкурентоздатності та ефективності функціонування бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Артёмова А.Ю. Ключові аспекти процесу управління посередницькою діяльністю на підприємствах, орієнтованих на зовнішній ринок. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-6>
2. Павловський М., Корюгін А. Управління якістю транспортно-логістичних процесів підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-8>
3. Малишко Є.О. Аналіз зв'язку посередників та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 25 (1). С. 149–153. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/34.pdf
4. Данилюк Т., Ющишина Л., Мохнюк А. Логістичний аутсорсинг в системі управління підприємством: доходи та витрати провайдерів. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 3 (19). С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-55-62>
5. Мельник О.Г., Адамів М.С., Тодошук А.В. Реформування митної системи України в умовах європейської інтеграції: монографія. Львів: Міські інформаційні системи, 2018. 215 с.
6. Малуца І.А., Ломако К.Д., Нагорна Т.М. Напрями вдосконалення і спрощення митних процедур в Україні. *Підприємство, торгівля та біржова діяльність*. 2020. № 12. С. 84–92. URL: http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/6201/1/APE_2020_12%20.pdf
7. Возняковська К.А., Біленець Д.А. Статус митних брокерів в українському бізнесі. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2023. № 1. С. 224–228. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/278802/273451>
8. Кузьмін О.Є., Будз О.Ф. Теоретико-прикладні засади побудови системи митного обслуговування підприємств в умовах європейської інтеграції. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 94–98. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000819888>
9. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012, № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/find?text=%EF%EE%F1%E5%F0%E5%E4%ED%E8%EA#Text>
10. Моніторинг роботи митниці очима бізнесу: аналітичний звіт за результатами VII-ої хвилі щорічного опитування українських імпортерів та експортерів. 2023. 107 с. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/9821>

References:

1. Artomova, A. Yu. (2021) Ključovi aspekty protsesu upravlinnia poserednytskoiu diialnistiu na pidprijemstvakh, oriєntovanykh na zovnishnii rynek [Key aspects of the process of managing intermediary activities at enterprises oriented to the foreign market]. *Ekonomicnyi prostir – Economic space*, vol. 170, pp. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-6>.
2. Pavlovskiy M., Koriuhin A. (2023) Upravlinnia yakistiu transportno-lohistychnykh protsesiv pidprijemstva [Management of the quality of transport and logistics processes of the enterprise]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-8>
3. Malyshko Ye. O. (2019) Analiz zviazku poserednykiv ta subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Analysis of the relationship between intermediaries and subjects of foreign economic activity]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho nat-*

sionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, vol. 25 (1). pp. 149–153. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/34.pdf

4. Danyiuk T., Yushchyshyna L. & Mokhniuk A. (2019) Lohistychnyi outsorsynh v systemi upravlinnia pidpriemstvom: dokhody ta vytraty provaideryv [Logistics outsourcing in the enterprise management system: income and expenses of providers]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, vol. 3 (19), pp. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-03-55-62>

5. Melnyk O. H., Adamiv M. Ie., Todoshchuk A. V. (2018) *Reformuvannia mytnoi systemy Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehtratsii: monohrafiia* [Reforming the customs system of Ukraine in the conditions of European integration: monograph]. Lviv: City Information Systems, 215 p. (in Ukrainian)

6. Maliuta I. A., Lomako K. D., Nahorna T. M. (2020) Napriamy vdoskonalennia i sproshchennia mytnykh protsedur v Ukraini [Directions for improving and simplifying customs procedures in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist – Entrepreneurship, trade and exchange activity*, vol. 12, pp. 84–92. Available at: http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/6201/1/APE_2020_12%20.pdf

7. Vozniakovska K. A., Bilenets D. A. (2023) Status mytnykh brokeriv v ukrainskomu biznesi [The status of customs brokers in Ukrainian business]. *Analitichne-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative jurisprudence. DVNZ «UzhNU». Uzhhorod*, vol. 1, pp. 224–228. Available at: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/278802/273451>

8. Kuzmin, O. Ye., Budz, O. F. (2017) Teoretyko-prykladni zasady pobudovy systemy mytneho obsluhovuvannia pidpriemstv v umovakh yevropeiskoi intehtratsii [The Theoretical and Practical Foundations for Building a System of Customs Services for Enterprises in the Context of European Integration]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 10, pp. 94–98. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000819888>.

9. Mytnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy (2012) [Customs Code of Ukraine: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/find?text=%EF%EE%F1%E5%F0%E5%E4%ED%E8%EA#Text>

10. Hromadska orhanizatsiia «Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii» (2023). *Monitorynh roboty mytnytysi ochyma biznesu: analitichnyi zvit za rezultatamy VII-oi khvyli shchorichnoho opytuvannia ukrainskykh importeriv ta eksporteriv* [Monitoring the work of customs through the eyes of business: an analytical report based on the results of the 7th wave of the annual survey of Ukrainian importers and exporters]. 107 p. Available at: <https://customs.gov.ua/web/content/9821>