

ОЦІНКА СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОПОЗИЦІЙ, СФОРМОВАНИХ У МЕЖАХ АНАЛІТИЧНИХ ПРОДУКТІВ ПРОЄКТУ ГО "ПАРТНЕРСТВО."

У межах реалізації субгрантового проєкту ГО "ПАРТНЕРСТВО." було підготовлено 12 аналітичних продуктів, у яких сформовано пропозиції щодо посилення інституційної спроможності української митниці в умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та євроінтеграційних трансформацій. Первинна інвентаризація дозволила виокремити 250 пропозицій, рекомендацій і практичних орієнтирів, що стосувалися стратегічного планування, кадрового оновлення, цифровізації митних процедур, розвитку NCTS, AEO та авторизацій, антикорупційної політики, ризик-орієнтованого контролю, взаємодії з бізнесом, процедур оскарження, протидії порушенням митних правил та модернізації митної інфраструктури.

З метою уникнення дублювання, підвищення аналітичної придатності матеріалу та формування зручної для оцінювання матриці ці 250 пропозицій були згруповані у 48 укрупнених тематичних позицій. Таке групування дозволило зберегти змістову повноту рекомендацій, але водночас зробити їх придатними для оцінки стану реалізації.

Оцінювання нами здійснювалося шляхом зіставлення пропозицій, сформованих у 12 аналітичних продуктах проєкту, з подальшими публічними діями, рішеннями, повідомленнями та статистичними результатами Держмитслужби України, Волинської, Львівської та Тернопільської митниць, а також із результатами активностей самого проєкту.

Методологія визначення стану реалізації пропозицій передбачає використання наступних статусів.

Таблиця 1

Статус реалізації пропозицій субгрантового проєкту ГО "ПАРТНЕРСТВО."

Статус	Зміст статусу
Реалізовано	Пропозиція фактично впроваджена або має чітке нормативне, організаційне чи практичне підтвердження.
Частково реалізовано	Є окремі дії, які відповідають змісту пропозиції, однак вона не виконана повністю або реалізована лише в окремому компоненті.
У процесі реалізації	Пропозиція перебуває на етапі підготовки, запуску, тестування, нормативного оформлення або поступового впровадження.
Реалізовано на рівні проєкту	Пропозиція виконана командою проєкту як аналітичний, методичний, комунікаційний або адвокаційний продукт, однак ще не стала сталою практикою ДМСУ чи регіональних митниць.
Не реалізовано	Пропозиція була сформована в аналітичних продуктах, однак фактично не була впроваджена відповідальними суб'єктами.

Важливо, що оцінювання не ставить за мету довести прямий причинно-наслідковий зв'язок між пропозиціями проєкту та подальшими діями Держмитслужби або регіональних митниць фокус-групи

у кожному окремому випадку. Коректніше говорити про ступінь відповідності подальших інституційних дій змісту рекомендацій, сформованих проєктом.

Такий підхід дозволяє уникнути перебільшення впливу проєкту, але водночас демонструє, що значна частина рекомендацій відповідала реальному порядку денному митної реформи.

Таблиця 2

Зведена тематична матриця реалізації пропозицій

№	Тематичний блок	Кількість узагальнених пропозицій	Загальний стан реалізації
1	Стратегічне планування та Дорожня карта	2	Реалізовано на рівні проєкту / частково реалізовано в окремих державних стратегічних документах
2	Громадський моніторинг та методологічні інструменти	3	Реалізовано на рівні проєкту
3	Публічна комунікація та ІПІМ	3	Реалізовано на рівні проєкту / частково реалізовано
4	Кадрове оновлення митниці	9	Частково реалізовано
5	Антикорупційна політика та доброчесність	8	Частково реалізовано / окремі пропозиції реалізовані нормативно / окремі не реалізовано
6	Цифровізація митних процедур	4	Частково реалізовано / у процесі реалізації
7	NCTS та “митний безвіз”	2	Реалізовано / активно реалізується
8	АЕО, авторизації та митні спрощення	2	Частково реалізовано / активно реалізується
9	Комунікація з бізнесом і сервісна модель митниці	4	Частково реалізовано
10	Митний контроль, митна вартість, класифікація та ризик-менеджмент	4	Частково реалізовано
11	Порушення митних правил та оскарження	4	Частково реалізовано на рівні проєкту / переважно не реалізовано інституційно
12	Митна та логістична інфраструктура	3	Частково реалізовано в окремих компонентах / переважно не реалізовано

Найбільш виразний прогрес простежується за напрямками, які збігаються із загальнодержавними пріоритетами митної реформи та євроінтеграції. Передусім це стосується розвитку NCTS та процедури спільного транзиту, де пропозиції проєкту щодо поглиблення європейської транзитної інтеграції знайшли підтвердження у подальшому переході України на нову фазу NCTS та активному використанні процедури спільного транзиту на центральному і регіональному рівнях.

Другим сильним напрямом є АЕО, авторизації та митні спрощення. У цій сфері зафіксовано розвиток інформаційної підтримки бізнесу, оновлення процедур, консультаційний супровід суб'єктів ЗЕД, а

також регіональні приклади роботи Тернопільської та Львівської митниць із бізнесом щодо авторизацій, митних і транзитних спрощень. Водночас окремі пропозиції (наприклад, запровадження публічних трекерів розгляду авторизацій) залишаються нереалізованими.

Суттєвий поступ простежується також у сфері кадрового оновлення. Пропозиції проєкту щодо співпраці митниць із профільними ЗВО, підвищення престижу професії митника, оновлення професійних компетенцій і залучення молоді кореспондують із HR-стратегією Держмитслужби, затвердженням професійного стандарту “Інспектор митний”, проведенням конкурсу “Код митника” та активізацією взаємодії із закладами вищої освіти. Разом із тим, окремі пропозиції - зокрема створення окремої онлайн-платформи рекрутингу або повноцінної системи менторства - не були реалізовані.

У сфері антикорупційної політики частина пропозицій має чітке нормативне або організаційне підтвердження. Зокрема, реалізовано на нормативному рівні механізм ротації посадових осіб митних органів, розпочато підготовку нового антикорупційного програмного циклу, розвиваються механізми доброчесності, повідомлення про корупційні ризики та цифрового антикорупційного звітування. Водночас окремі пропозиції, зокрема створення повноцінного інтегрованого “дашборду доброчесності” або незалежного консультативного елемента в дисциплінарних процедурах, залишаються нереалізованими або реалізованими лише частково.

Окремо варто виділити напрям відеофіксації та технічного контролю митних процедур. Пропозиції щодо використання бодікамер, відеофіксації митних оглядів і технічного посилення прозорості митних процедур мають підтвердження через запровадження відповідних пілотних і масштабованих рішень, зокрема на львівському напрямі.

Важливим результатом проєкту є також створення власних аналітичних і методичних інструментів. Зокрема, Індекс публічної інституційної модернізації став інструментом оцінювання збалансованості публічної комунікації митниці, а PEST- і SWOT-підходи були використані для формування логіки майбутньої Дорожньої карти. Ці результати слід оцінювати як реалізовані на рівні проєкту, оскільки вони створюють методичну основу для подальшої адвокації, але ще не стали усталеною практикою Держмитслужби.

Найменш реалізованими залишаються пропозиції, що потребують значних інфраструктурних, нормативних або організаційних рішень. Йдеться, зокрема, про створення окремого митного поста на в’їзді до Тернополя, розвиток Тернопільського аеропорту як карго-хабу, будівництво європейської колії, створення окремого регіонального “спікера митниці”, підготовку Handbook щодо процесуальних документів у справах про порушення митних правил, а також повноцінне удосконалення процедур адміністративного оскарження. Ці пропозиції доцільно віднести до категорії не реалізовано, але водночас зберегти їх як актуальні напрями для подальшої адвокації та включення до Дорожньої карти.

Нижче наведено повну матрицю стану реалізації 48 укрупнених пропозицій (табл. 3), сформованих шляхом групування 250 рекомендацій із 12 аналітичних продуктів проєкту. Матриця дозволяє простежити, які пропозиції були реалізовані повністю, які реалізовані частково, які перебувають у процесі реалізації, які були реалізовані на рівні самого проєкту, а які залишаються нереалізованими, але зберігають значення для подальшої адвокації.

Такий підхід демонструє не лише кількісний обсяг сформованих рекомендацій, а й їх практичну придатність для подальшої митної реформи. Він також дозволяє показати, що проєкт виконав не лише моніторингову функцію, а й сформував структурований порядок денний для посилення інституційної спроможності митниці.

Таблиця 3

Повна матриця стану реалізації 48 укрупнених пропозицій

№	Тематичний напрям	Узагальнена пропозиція	Джерело / кейси	Рівень реалізації	Стан реалізації	Доказ / підтвердження	Коментар
1	Стратегічне планування	Розробити комплексну Дорожню карту / Стратегію посилення інституційної спроможності митниці	Кейси 3, 7, 12	Рівень проекту / частково центральний рівень	Реалізовано на рівні проекту / частково реалізовано	У кейсі 7 обґрунтовано потребу в комплексному стратегічному документі та SWOT-аналізі як наступному етапі формування Стратегії. ДМСУ паралельно реалізує HR-стратегію 2025–2030, яка охоплює кадровий вимір інституційної спроможності.	Комплексна дорожня карта митниці загалом — результат і предмет адвокації проекту; державна реалізація підтверджена лише частково через окремі стратегічні документи.
2	Стратегічне планування	Використовувати PEST- і SWOT-аналіз для формування стратегії	Кейс 7	Рівень проекту	Реалізовано на рівні проекту	У кейсі 7 PEST-аналіз використано для визначення домінантних факторів впливу, а SWOT запропоновано як наступний методологічний етап.	Це методологічний продукт проекту, а не інституційно впроваджена практика ДМСУ.
3	Громадський моніторинг	Інституціоналізувати регулярний громадський моніторинг діяльності митниць	Кейси 1, 3, 5, 6, 10, 11, 12	Рівень проекту	Реалізовано на рівні проекту	Проектом підготовлено серію моніторингових продуктів щодо Волинської, Тернопільської та Львівської митниць; у кейсі 12 зазначено, що моніторинг має забезпечити прозорість, підзвітність і напрацювання заходів для покращення роботи митниць.	На рівні проекту інструмент реалізовано; як постійна інституційна процедура ДМСУ — не впроваджено.
4	Громадський моніторинг	Запровадити відносні індикатори ефективності митниць	Кейси 6, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	ДМСУ впроваджує KPI та оцінювання компетенцій у кадровому й антикорупційному контурі; на сайті ДМСУ йдеться про єдиний підхід до оцінювання митних компетенцій посадових осіб.	Повна система відносних індикаторів ефективності митниць за всіма напрямками не впроваджена.
5	Публічна комунікація	Використовувати ІПІМ як інструмент оцінки публічної інституційної модернізації	Кейс 11	Рівень проекту	Реалізовано на рівні проекту	У кейсі 11 розроблено ІПІМ як інструмент оцінки структурної повноти публічної комунікації та опосередкований індикатор інституційного прогресу.	Методика створена проектом; як офіційний інструмент ДМСУ не впроваджена.
6	Публічна комунікація	Масштабувати ІПІМ на інші регіональні митниці	Кейс 11	Рівень проекту	У процесі / не реалізовано інституційно	У кейсі 11 передбачено апробацію ІПІМ на Львівській та Волинській митницях у 2026 році.	Як задум проекту — заплановано; як завершене масштабування — ще не реалізовано.
7	Публічна комунікація	Посилити цифровий і стратегічний компоненти публічної комунікації митниць	Кейси 6, 9, 11, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	ДМСУ системно висвітлює NCTS, AEO, HR-реформу, професійний стандарт і антикорупційні заходи.	На центральному рівні підтверджено; на регіональному рівні реалізація нерівномірна.
8	Публічна комунікація	Запровадити функцію регіонального “спікера митниці”	Кейс 11	Регіональний рівень	Не реалізовано	Кейс 11 пропонував запровадити функцію “спікера митниці” на регіональному рівні.	За внутрішньою верифікацією проекту, пропозицію фактично не впроваджено.

№	Тематичний напрям	Узагальнена пропозиція	Джерело / кейси	Рівень реалізації	Стан реалізації	Доказ / підтвердження	Коментар
9	Кадрове оновлення	Посилити співпрацю митниць із профільними ЗВО	Кейси 2, 4, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	ДМСУ повідомляє про системну співпрацю із закладами вищої освіти для впровадження сучасних стандартів підготовки майбутніх митників.	Напрямок активно розвивається, але регіональна сталість співпраці потребує подальшого закріплення.
10	Кадрове оновлення	Розвивати модель “ЗВО — митниця — громадська організація”	Кейси 2, 4, 12	Рівень проєкту	Реалізовано на рівні проєкту / частково реалізовано	ДМСУ підтверджує співпрацю із ЗВО, а проєкт додав до цієї моделі громадську й аналітичну складову.	Тристороння модель реалізована радше як проєктна практика, а не як формалізована модель ДМСУ.
11	Кадрове оновлення	Запровадити прозорі конкурсні процедури відбору працівників митниці	Кейси 2, 4, 12	Центральний рівень	Частково реалізовано	HR-стратегія ДМСУ та оновлені підходи до управління персоналом передбачають розвиток професійних компетенцій і кадрових процедур.	Повноцінна прозора конкурсна система на всі посади не підтверджена як завершена.
12	Кадрове оновлення	Створити онлайн-платформу рекрутингу ДМСУ	Кейс 4	Центральний рівень	Не реалізовано	Пропозиція була сформована як окремий цифровий інструмент рекрутингу.	За внутрішньою верифікацією проєкту, окрема онлайн-платформа рекрутингу ДМСУ не створена.
13	Кадрове оновлення	Розвивати програми практики, стажування та менторства	Кейси 4, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	ДМСУ проводить студентський конкурс “Код митника”, який у 2026 році отримав понад 240 заявок від студентів ЗВО, з якими ДМСУ співпрацює за меморандумами.	Профорієнтаційний компонент реалізується; повноцінна система стажування й менторства не впроваджена.
14	Кадрове оновлення	Підвищити престиж професії митника	Кейси 2, 4, 9, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	Професійний стандарт “Інспектор митний”, HR-стратегія та конкурс “Код митника” спрямовані на професіоналізацію та популяризацію служби.	Реалізуються окремі інструменти, але сам престиж професії як результат потребує довшої оцінки.
15	Кадрове оновлення	Розвивати систему професійного навчання та підвищення кваліфікації митників	Кейси 4, 5, 9, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано / активно реалізується	Професійний стандарт “Інспектор митний” визначає вимоги до компетентностей, знань, умінь і навичок посадових осіб митних органів.	Сильний напрям реалізації; потребує подальшого розвитку через навчання на рівні митниць.
16	Кадрове оновлення	Провести функціональний аудит навантаження на митні підрозділи	Кейси 1, 5, 10	Центральний / регіональний рівень	Не реалізовано	Пропозиція передбачала аудит навантаження на підрозділи митного оформлення, аналітичні підрозділи та митні пости.	За внутрішньою верифікацією проєкту, пропозицію не реалізовано.
17	Кадрове оновлення	Запровадити спеціалізацію посадових осіб за складними напрямками контролю	Кейси 10, 12	Регіональний рівень	Частково реалізовано	Професійний стандарт створює компетентнісну основу для спеціалізації посадових осіб.	Передумови створено, але повна регіональна спеціалізація не впроваджена.
18	Антикорупція	Запровадити систематичну перевірку доброчесності працівників митниці	Кейси 2, 7, 8, 12	Центральний рівень	Частково реалізовано	ДМСУ має антикорупційний розділ, проводить оцінювання корупційних ризиків і готує Антикорупційну програму на 2026–2028 роки.	Загальні механізми доброчесності реалізуються; окремі інструменти типу поліграфа чи повного моніторингу способу життя не охоплюють всю пропозицію.

№	Тематичний напрям	Узагальнена пропозиція	Джерело / кейси	Рівень реалізації	Стан реалізації	Доказ / підтвердження	Коментар
19	Антикорупція	Розвивати механізми ротації посадових осіб митниці	Кейси 1, 7, 10, 12	Центральний рівень	Реалізовано на нормативному рівні	27 червня 2025 року набрав чинності наказ Мінфіну, яким затверджено Порядок проведення ротації посадових осіб митних органів.	Один із найсильніших доказів реалізації рекомендацій проєкту.
20	Антикорупція	Мінімізувати дискреційність рішень митників	Кейси 6, 8, 9, 10	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	Цифровізація процедур, NCTS, AEO, відеофіксація та ризик-орієнтовані механізми зменшують простір для ручного втручання.	Повністю дискреційність не усунено, але окремі інструменти її обмеження впроваджуються.
21	Антикорупція	Створити захищені канали повідомлення про корупцію	Кейси 8, 9, 10	Центральний рівень	Частково реалізовано	Антикорупційний розділ ДМСУ містить механізми повідомлення та інформацію про запобігання корупції.	Канали повідомлення існують, але конкретна платформа типу GlobaLeaks не впроваджена.
22	Антикорупція	Побудувати єдину антикорупційну інформаційну систему / дашборд доброчесності	Кейс 8	Центральний рівень	Частково реалізовано	ДМСУ розвиває антикорупційне звітування й оцінювання ризиків, однак повноцінний інтегрований “дашборд доброчесності” у запропонованому вигляді не створено.	Частково реалізовано через окремі інструменти, але не як єдина інтегрована система.
23	Антикорупція	Підвищити прозорість дисциплінарних процедур	Кейс 8	Центральний рівень	Частково реалізовано	Антикорупційні матеріали та програма ДМСУ оприлюднюються, але повна публічна статистика дисциплінарних процедур і незалежний консультативний елемент не впроваджені.	Прозорість підвищена частково; ключова пропозиція реалізована не повністю.
24	Антикорупція	Розробити нову Антикорупційну програму ДМСУ на 2026–2028 роки	Кейс 8	Центральний рівень	У процесі реалізації	ДМСУ розпочала оцінювання корупційних ризиків для підготовки Антикорупційної програми на 2026–2028 роки. До процесу залучаються громадськість і міжнародні експерти.	Сильний доказ, що пропозиція перебуває в реалізації.
25	Антикорупція / технічний контроль	Посилити відеофіксацію та технічний контроль митних процедур	Кейси 4, 5, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Реалізовано / масштабується	ДМСУ повідомила про впровадження багаторівневої системи відеонагляду на кордоні; пілот із бодікамерами розпочався у пункті пропуску “Рава-Руська”.	Для Львівської митниці це пряме підтвердження реалізації техніко-антикорупційної пропозиції.
26	Цифровізація	Поглибити цифровізацію митних процедур	Кейси 3, 5, 6, 7, 9, 12	Центральний рівень	Частково реалізовано / активно триває	Україна перейшла на NCTS Фаза 6; ДМСУ розвиває електронні транзитні процедури та цифрові сервіси.	Напрямок широкий, тому статус “реалізовано повністю” не застосовується.
27	Цифровізація	Модернізувати “єдине вікно” та електронні сервіси	Кейси 5, 6, 10	Центральний рівень	Частково реалізовано	Загальний розвиток цифрових митних сервісів підтверджено через NCTS, AEO, електронні процедури та інформаційні сервіси ДМСУ.	Конкретна модернізація “єдиного вікна” не охоплена повністю наявними доказами.
28	Цифровізація	Запровадити публічні дашборди митних сервісів	Кейси 6, 9	Центральний рівень	Не реалізовано	Пропозиція передбачала публічні дашборди щодо доступності сервісів, часу обробки, причин відмов і затримок.	За внутрішньою верифікацією проєкту, пропозицію у запропонованому вигляді не реалізовано.

№	Тематичний напрям	Узагальнена пропозиція	Джерело / кейси	Рівень реалізації	Стан реалізації	Доказ / підтвердження	Коментар
29	Цифровізація / аналітика	Залучати IT-компанії та сучасні аналітичні інструменти до розвитку митних сервісів	Кейси 5, 7, 8, 10	Центральний рівень	Частково реалізовано	У кейсі 7 зафіксовано інтеграцію ШІ та ВІ в АСУР як приклад розвитку аналітичних інструментів.	На центральному рівні напрям реалізується; специфічні регіональні інструменти типу Sayari Graph не впроваджені.
30	NCTS	Посилити використання процедури спільного транзиту NCTS	Кейси 3, 9, 11, 12	Центральний / регіональний рівень	Реалізовано / активно реалізується	22 червня 2026 року Україна перейшла на застосування NCTS Фаза 6; у II кварталі 2026 року зафіксовано рекордні 56,3 тис. транзитних декларацій.	Один із найсильніших блоків реалізації рекомендацій.
31	NCTS / логістика	Інтегрувати внутрішні логістичні об'єкти до NCTS	Кейс 12	Регіональний рівень	Частково реалізовано	Кейс 12 обґрунтовує роль Тернопільської митниці як внутрішнього транзитного центру, інтегрованого у NCTS.	Функціональна роль Тернопільської митниці підтверджена; конкретні інфраструктурні об'єкти до NCTS не інтегровані.
32	АЕО та спрощення	Розширити застосування АЕО, авторизацій і митних/транзитних спрощень	Кейси 3, 5, 6, 9, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано / активно реалізується	Компанії зі статусом АЕО отримали пріоритет у системі "єЧерга"; перевірка чинності спрощень відбувається автоматично через інтеграцію ресурсів ДМСУ з "єЧергою"; в Україні статус АЕО мають 128 підприємств.	Сильний доказ активної реалізації напрямку.
33	АЕО та спрощення	Запровадити прозорі трекери й SLA для авторизацій	Кейс 6	Центральний рівень	Не реалізовано	Інформаційна підтримка щодо АЕО існує, однак SLA або повний публічний трекер розгляду авторизацій не впроваджено.	Статус — "не реалізовано" у частині SLA/трекерів; інформаційна підтримка відображена в інших рядках.
34	Бізнес-комунікація	Перейти до сервісно-партнерської моделі комунікації з бізнесом	Кейси 6, 9, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	ДМСУ розвиває інформаційну підтримку для АЕО та митних спрощень, а кейс 12 для Тернопільської митниці прямо обґрунтовує перехід до сервісно-партнерської моделі.	Є окремі підтвердження сервісного підходу, але повна зміна моделі комунікації ще не завершена.
35	Бізнес-комунікація	Стандартизувати комунікаційні протоколи митниці	Кейси 6, 9, 11	Центральний / регіональний рівень	Не реалізовано	Пропозиція передбачала стандартизовані протоколи, строки відповіді, шаблони та календар комунікацій.	За внутрішньою верифікацією проекту, як окремий стандарт або протокол пропозиція не реалізована.
36	Бізнес-комунікація	Створити консультаційні майданчики при митницях	Кейси 5, 6, 10, 12	Регіональний рівень	Частково реалізовано	Є консультаційна підтримка бізнесу з питань АЕО, авторизацій і спрощень; ДМСУ також розвиває співпрацю з бізнесом у межах цих напрямів.	Консультаційна підтримка є, але постійні громадські ради або дорадчі органи при митницях не створені.
37	Бізнес-комунікація	Розробити публічні гайди щодо типових помилок у митному оформленні	Кейси 6, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	ДМСУ публікує роз'яснення та інструкційні матеріали щодо АЕО й митних спрощень; кейс 12 пропонує роз'яснювати типові помилки й причини відмов.	Окремі інструкції є; системний гайд типових помилок не реалізований повністю.

№	Тематичний напрям	Узагальнена пропозиція	Джерело / кейси	Рівень реалізації	Стан реалізації	Доказ / підтвердження	Коментар
38	Митний контроль	Посилити класифікаційну роботу та контроль країни походження	Кейси 1, 5, 10, 12	Регіональний рівень	Частково реалізовано	У кейсі 12 зафіксовано зростання ефективності класифікаційної роботи та контролю країни походження Тернопільської митниці.	Тернопільський блок підтверджений; системне впровадження по всіх митницях фокус-групи потребує подальшого розвитку.
39	Митний контроль	Посилити контроль митної вартості	Кейси 1, 5, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	У кейсі 12 контроль митної вартості Тернопільської митниці проаналізовано як окремий напрям контрольної діяльності.	Реалізується як частина контрольної роботи, але не всі пропозиції щодо міжнародного обміну інформацією впроваджені.
40	Ризик-менеджмент	Розвивати ризик-орієнтовані моделі контролю	Кейси 5, 6, 8, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	Кейс 12 прямо пропонує створення ризик-орієнтованих моделей і адресного контролю, а на центральному рівні ДМСУ розвиває NCTS та аналітичні інструменти.	Напрямок реалізується, але не у повному обсязі запропонованих моделей.
41	Ризик-менеджмент	Поглибити міжрегіональний та міжнародний обмін митною інформацією	Кейси 1, 5, 10, 12	Центральний / регіональний рівень	Частково реалізовано	NCTS забезпечує європейський обмін транзитними даними; кейс 12 також пропонує обмін інформацією щодо контрагентів, митної вартості й походження товарів.	У межах NCTS реалізовано; ширший обмін щодо митної вартості й ризиків — частково.
42	ПМП / правоохоронна функція	Посилити протидію фінансово значущим порушенням митних правил	Кейси 1, 5, 10, 12	Регіональний рівень	Частково реалізовано	Кейс 12 фіксує зростання кількісних і вартісних показників ПМП у Тернопільській митниці та зміщення фокусу на масштабніші схеми.	Напрямок реалізується в контрольній практиці, але системне вирішення проблем ПМП не завершено.
43	ПМП / процесуальна якість	Підвищити якість складання протоколів про ПМП	Кейси 1, 10, 12	Регіональний рівень	Не реалізовано	Кейс 12 прямо пропонував підвищити якість складання протоколів про ПМП.	За внутрішньою верифікацією проекту, інституційно пропозицію не реалізовано.
44	ПМП / процесуальна якість	Підготувати Handbook щодо процесуальних документів у справах про ПМП	Кейс 12	Рівень проекту / регіональний рівень	Не реалізовано	Кейс 12 пропонував підготовку Handbook спільно з адвокатами, громадським сектором і представниками митниці.	Продукт не підготовлено; пропозиція залишається актуальною для майбутньої адвокації.
45	Оскарження	Удосконалити процедури адміністративного та судового оскарження	Кейси 1, 6, 10, 12	Рівень проекту / інституційний рівень	Реалізовано на рівні проекту / не реалізовано інституційно	Кейс 12 пропонував удосконалити адміністративне оскарження та використовувати експертні висновки Спеціалізованої лабораторії.	Проектно тема опрацьована через аналітичні й адвокаційні активності; інституційних змін не впроваджено.
46	Інфраструктура	Розвивати Тернопільську митницю як внутрішній логістичний і фіскальний хаб	Кейс 12	Регіональний / інфраструктурний рівень	Частково реалізовано	Кейс 12 фіксує трансформацію Тернопільської митниці у важливий внутрішній логістичний і фіскальний хаб, а також її роль у NCTS та авторизаціях.	Функціональна роль хабу підтверджена; інфраструктурні проекти не реалізовані.

№	Тематичний напрям	Узагальнена пропозиція	Джерело / кейси	Рівень реалізації	Стан реалізації	Доказ / підтвердження	Коментар
47	Інфраструктура	Модернізувати прикордонну інфраструктуру Волинської та Львівської митниць	Кейси 1, 5, 10, 12	Регіональний / центральний рівень	Частково реалізовано	На Львівському напрямі підтверджено впровадження відеонагляду й бодікамер у пункті пропуску “Рава-Руська”.	Реалізовано техніко-контрольний компонент; ширша інфраструктурна модернізація не завершена.
48	Інфраструктура	Розвивати залізничний сегмент митного обслуговування	Кейси 10, 12	Регіональний / інфраструктурний рівень	Не реалізовано	Кейс 12 пропонував додатковий аналіз причин скорочення залізничних перевезень і рішення для підвищення пропускної ефективності.	За внутрішньою верифікацією проєкту, пропозицію не реалізовано.

Отже, проведений аналіз практичної реалізації пропозицій в рамках субгрантового проекту ГО "ПАРТНЕРСТВО." дозволяє сформулювати фіналізацію за статусами.

Таблиця 4

Підсумок реалізації пропозицій за статусами

Статус	Кількість позицій	Коментар
Реалізовано	2	Передусім NCTS та відеофіксація / бодікамери.
Реалізовано на нормативному рівні	1	Ротація посадових осіб митних органів.
У процесі реалізації	1	Антикорупційна програма ДМСУ на 2026–2028 роки.
Реалізовано на рівні проекту	4	PEST/SWOT, громадський моніторинг, ІПІМ, частково оскарження.
Частково реалізовано	29	Найбільша група: кадрова політика, АЕО, цифровізація, ризик-менеджмент, бізнес-комунікація, контрольні процедури.
Не реалізовано	11	Переважно інфраструктурні, комунікаційні, процедурні або спеціалізовані управлінські пропозиції.

Проведене аналітичне зіставлення пропозицій проекту з подальшими діями Держмитслужби та регіональних митниць свідчить, що значна частина рекомендацій відповідала актуальним напрямкам митної реформи. Найбільший рівень реалізації або практичного просування мають пропозиції, пов'язані з NCTS, АЕО та авторизаціями, кадровим оновленням, професійним стандартом, ротацією посадових осіб, відеофіксацією митних процедур, цифровізацією та антикорупційною політикою.

Водночас частина пропозицій залишилася нереалізованою. Це стосується передусім інфраструктурних ініціатив, окремих інструментів громадського контролю, процедурних змін у сфері ПМП та адміністративного оскарження, а також окремих елементів комунікаційної і кадрової політики. Однак нереалізованість цих пропозицій не зменшує їх значення. Навпаки, вони формують основу для наступного етапу адвокації та можуть бути включені до Дорожньої карти проекту.

Таким чином, проєкт забезпечив не лише підготовку аналітичних продуктів, а й створення системної рамки для оцінки стану митної реформи. Його результатом стало формування доказової бази, узагальнення проблем і практичних рішень, а також вироблення набору пропозицій, частина яких уже знайшла відображення у практиці Держмитслужби та митниць фокус-групи, а частина залишається предметом подальшої адвокаційної роботи.

Публікація підготовлена в рамках суб-гранту проекту «ACCORD: Accountability and Capacity-building for Customs Oversight and Reform Development» за фінансової підтримки Європейського Союзу, що реалізується ГО «Інститут аналітики та адвокації» та ГО «Технології прогресу». Її зміст є виключною відповідальністю субгрантера проекту ACCORD ГО "ПАРТНЕРСТВО." і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.