

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Дніпровський національний університет
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна

Кафедра «Економіка та менеджмент»

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

 О.М. Гненний





2020 р. 12 «10»

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ОС «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент» спеціалізація – управління проектами

ТЕМА: УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОЕКТУ СМАРТ-МИТНИЦЯ

THEME: MANAGEMENT OF SMART CUSTOM DEVELOPMENT PROJECT

Керівник дипломної роботи,	<u>доцент</u>		<u>І.О. Гордєєва</u>
Нормоконтролер,	<u>доцент</u>		<u>І.О. Гордєєва</u>
Студент групи,	<u>УП1926</u>		<u>А.О. Олійник</u>
Student,	<u>УП1926</u>		<u>Oliynyk Artem</u>

Дніпро

2020

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 127 стор., 15 табл., 12 рис., 51 використане джерело, 2 додатка.

В магістерській роботі вперше застосовано методи проектного менеджменту до управління проектом розвитку проекту Смарт-Митниця за участі АТ «Укрзалізниця» та Державної фіскальної служби України за для зменшення митних формальностей при здійсненні міжнародних залізничних перевезень, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та оформлення, перетворення митного адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес.

Робота містить визначення поняття та правової характеристики залізничного транспорту України, який здійснює перевезення у міжнародному сполученні; ідентифікацію та аналіз митних формальностей на залізничному транспорті, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та митного оформлення; обґрунтування проблеми та формування задуму проекту; оцінку проектних альтернатив, проектний аналіз та оцінку ефективності проекту; розробку основних структур проекту та стратегії його реалізації на всіх фазах життєвого циклу; розробку системи моніторингу та управління критичними показниками проекту.

Рекомендації та пропозиції, надані в роботі, можуть застосовуватись для розвитку проекту Смарт-Митниці за участі АТ «Укрзалізниця» та Державної фіскальної служби України.

Перелік ключових слів: ПРОЕКТ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, СМАРТ-МИТНИЦЯ, ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ, МІЖНАРОДНІ СПОЛУЧЕННЯ, МИТНИЙ КОНТРОЛЬ.

**Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна**

Факультет «ЕГ»

Кафедра «Економіки та менеджменту»

ОС «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент» (спеціалізація – управління проектами)

«Затверджую»
Завідувач кафедру,
професор Гненний О.М.

« ___ » _____ 2020 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Олійника Артема Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема: Управління розвитком проекту Смарт-Митниця
Керівник роботи Гордєєва І.О., к.т.н., доцент.
затверджені наказом вищого навчального закладу від « ___ » _____ 2019 р. № ___/ст
2. Термін подання студентом закінченого роботи «30» листопада 2020 року
3. Вихідні дані до дипломного роботи
 - 3.1. Нормативно-правові документи АТ «Укрзалізниця»
 - 3.2. Положення про діяльність, статут АТ «Укрзалізниця»
 - 3.3. Загальна інформація про міжнародні перевезення вантажів та пасажирів
 - 3.4. Нормативно-правові документи здійснення міжнародних залізничних перевезень.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань до розробки)

РОЗДІЛ 1. ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА ДОСВІДУ ЇЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ

 - 1.1. Поняття та правова характеристика залізничного транспорту України, який здійснює перевезення у міжнародному сполученні
 - 1.2. Митні формальності на залізничному транспорті, пов'язані зі здійсненням митного контролю
 - 1.3. Митні формальності на залізничному транспорті, пов'язані зі здійсненням митного оформлення

РОЗДІЛ 2. ОБґРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ СМАРТ-МИТНИЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

 - 2.1. Формування задуму проекту
 - 2.2. Концептуальна сутність проекту
 - 2.3. Аналіз характерних особливостей проекту
 - 2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

 - 3.1. Структуризація проекту
 - 3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту

РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

 - 4.1. Моніторинг і контроль проекту
 - 4.2. Особливості оперативного управління проектом
 - 4.3. Case-приклад оперативного управління проектом

5. Перелік креслень (демонстраційного матеріалу)
 - 5.1. Проблематика проекту.
 - 5.2. Цільові групи проекту
 - 5.3. Завдання дослідження.
 - 5.4. Інтегральна оцінка альтернативних проектів.
 - 5.5. Дерево цілей проекту.
 - 5.6. Фінансово-економічний аналіз проекту.
 - 5.7. WBS-структура робіт проекту.
 - 5.8. OBS-структура проекту.
 - 5.9. Матриця розподілу відповідальності проекту RAM.
 - 5.10. Діаграма Ганта.
6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р
Розділ 2	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р
Розділ 3	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р
Розділ 4	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р
Нормоконтролер	к.т.н., доцент Гордєєва І.О.	7.09.20р	7.09.20р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання	Обсяг розділу, %
1. Характеристика проблеми та об'єкта дослідження	1-2 тижд. 09-23.09.20	25 %
2. Обґрунтування концепції проекту	3-4 тижд. 23.09-07.10.20	50 %
3. Розробка та планування проекту	5-6 тижд. 07.10-21.10.20	75 %
4. Реалізація проекту	7-8 тижд. 21.10-03.11.20	100 %
5. Оформлення дипломної роботи, підготовка доповіді та демонстраційного матеріалу до захисту	до 01.12.20	

Дата видачі завдання: «2» вересня 2020 р.

Керівник дипломної роботи _____ / Гордєєва І.О./
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ / Олійник А.О./
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА ДОСВІДУ ЇЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ.....	10
1.1. Поняття та правова характеристика залізничного транспорту України, який здійснює перевезення у міжнародному сполученні.....	10
1.2. Митні формальності на залізничному транспорті, пов'язані зі здійсненням митного контролю.....	17
1.3. Митні формальності на залізничному транспорті, пов'язані зі здійсненням митного оформлення.....	34
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ СМАРТ-МИТНИЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	50
2.1. Формування задуму проекту	50
2.2. Концептуальна сутність проекту.....	52
2.3. Аналіз характерних особливостей проекту.....	57
2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту.....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ.....	78
3.1. Структуризація проекту.....	78
3.2. Формування основних планових рішень і документів проекту.....	86
РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ.....	93
4.1. Моніторинг і контроль проекту.....	93
4.2. Особливості оперативного управління проектом.....	101
4.3. Case-приклад оперативного управління проектом.....	101
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ.....	117
Додаток А. Макети демонстраційних слайдів	117

ВСТУП

Головною ідеєю Смарт-митниці є побудова митниці, яка застосовує усі інноваційні методи та технології, постійно оновлюється та вдосконалюється [1]. Смарт-митниця поєднує в собі всі інноваційні процеси, які вже функціонують на митницях та які ще планується запровадити [2-3]. Це процес постійного інноваційного вдосконалення процедур митного оформлення та митного контролю. В основу концепції нової митниці покладено застосування інноваційних технологій, що перетворюють митне адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес [4].

Для ефективного впровадження даного проекту умовою майбутнього успіху являється інтеграція всіх видів транспорту: залізничного, автомобільного, авіаційного та морських перевезень. В даній роботі досліджується частина по гармонізації та інтеграції залізничного транспорту в єдину систему «Смарт-митниці».

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком проекту Смарт-Митниця.

Предмет дослідження – методи та принципи управління розвитком проекту Смарт-Митниця.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розробка проекту розвитку Смарт-Митниці задля зменшення кількості митних формальностей при здійсненні міжнародних залізничних перевезень, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та митного оформлення, перетворення митного адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес.

Продуктом проекту є удосконалені та доповнені функції Смарт-Митниці в контексті забезпечення здійснення залізничних міжнародних перевезень шляхом впровадження діджиталізації митних процедур, датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації, розміщення на території терміналу структурного підрозділу митниці, посту фіто-санітарного контролю,

екологічного контролю, санітарно-епідеміологічного контролю, ветеринарного контролю, підрозділу торгово-промислової палати, організації роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру, що дозволить зменшити кількість митних формальностей, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та митного оформлення, перетворити митне адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес, спростити оформлення документів митного контролю, зменшити час доставки вантажів, пасажирів, пошти та ін., оптимізувати кількість задіяного персоналу, забезпечити автоматичну роботу «митниця – АТ «Укрзалізниця» та досягнення загального позитивного соціального ефекту, підвищення довіри громадян до митниці, АТ «Укрзалізниця» та керівництва держави в цілому.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступний ряд завдань:

- визначити поняття та правову характеристику залізничного транспорту України, який здійснює перевезення у міжнародному сполученні;
- ідентифікувати та проаналізувати митні формальності на залізничному транспорті, що пов'язані зі здійсненням митного контролю та оформленням;
- розробити концепцію та провести проектний аналіз;
- розрахувати інтегральні показники ефективності проекту та проаналізувати потенційні ризики, які можуть виникнути під час його реалізації;
- здійснити структурування проекту, зокрема, побудувати WBS, OBS, проекту, визначити матрицю відповідальності проекту;
- провести сітьове, календарне та ресурсне планування проекту, сформулювати відповідні документи;
- розробити систему управління проектом;
- розробити case-приклад оперативного управління проектом.

Теоретична та методологічна основи роботи складаються з аналізу праць вітчизняних та зарубіжних дослідників з управління проектами. Були

використані роботи таких авторів, як Мазур І.І., Шапіро В.Д., Ольдеррогге Н.Г., Грей Кліффорд Ф., Пінто Дж. К. та інші. Та вітчизняних дослідників таких як: Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С, Молоканова В.М., Чумаченко І.В., Гогунський В.Д., Зачко О.Б.

Практична частина здійснювалася за допомогою спеціалізовано програмного забезпечення з управління проектами, такого як Microsoft Project Professional 2007.

Структура роботи побудована таким чином, щоб розкрити сутність проекту від опису проблеми, формування задуму проекту до його реалізації.

В першому розділі роботи визначено поняття та правову характеристику залізничного транспорту України, який здійснює перевезення у міжнародному сполученні; ідентифіковано та проаналізовано митні формальності на залізничному транспорті, які пов'язані зі здійсненням митного контролю та митного оформлення, визначено пріоритети розвитку проекту Смарт-Митниця за участі АТ «Укрзалізниця» та Державної фіскальної служби України.

Другий розділ роботи містить обґрунтування концепції проекту, що включає формулювання задуму проекту з урахуванням альтернативних шляхів досягнення результату, проведено SWOT-аналіз, визначено концептуальну сутність, проаналізовано характерні особливості проекту, проведено аналіз зацікавлених сторін проекту, розраховано бізнес-план, здійснено проектний аналіз та прийнято рішення щодо прийняття проекту.

Третій розділ роботи містить розробку та планування проекту, зокрема структурування проекту та формування основних планових рішень і документів по проекту. Для структурування проекту застосований ряд спеціальних моделей: структура робіт (WBS), організаційна структура (OBS), матриця відповідальності (RAM), структура ресурсів (RBS), структура витрат (CBS), тривимірна структура проекту, об'єднуюча WBS, OBS і CBS (CTR-словник), побудовано діаграму Ганта проекту і мережевий графік.

В четвертому розділі розкрито основні аспекти реалізації проекту: побудована система методів та засобів здійснення моніторингу проекту,

проаналізовано особливості управління критичними процесами на стадії реалізації проекту та надано case-приклад оперативного управління проектом.

Результати дослідження та їх новизна. Вперше застосовано методи проектного менеджменту до управління проектом розвитку проекту Сمارт-Митниця за участі АТ «Укрзалізниця» та Державної фіскальної служби України за для зменшення митних формальностей при здійсненні міжнародних залізничних перевезень, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та оформлення, перетворення митного адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес.

РОЗДІЛ 1

ОПИС ПРОБЛЕМИ ТА ДОСВІДУ ЇЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ

1.1. Поняття та правова характеристика залізничного транспорту України, який здійснює перевезення у міжнародному сполученні

Залізничний транспорт України є однією з провідних галузей в дорожньо-транспортному комплексі країни, який забезпечує 82% вантажних і майже 50% пасажирських перевезень, що здійснюються всіма видами транспорту. Залізничний транспорт характеризується високою регулярністю роботи незалежно від кліматичних умов і пір року. Він забезпечує велику перевізну здатність, володіє достатньо високими швидкостями для доставки пасажирів, значною маневрувальністю у використанні рухомого складу, а також має порівняно низьку ціну за перевезення.

Відповідно до ст.1 Закону України «Про залізничний транспорт» залізничний транспорт – виробничо-технологічний комплекс підприємств залізничного транспорту, призначений для забезпечення потреб суспільного виробництва і населення країни в перевезеннях у внутрішньому і міжнародному сполученнях та надання інших транспортних послуг усім споживачам без обмежень за ознаками форми власності та видів діяльності тощо [5]. Слід зазначити, що управління процесом перевезень як у внутрішньому так і в міжнародному сполученнях здійснюється централізовано та належить до виключної компетенції акціонерного товариства «Укрзалізниця» (далі – АТ «Укрзалізниця») [6] Постановою КМУ країни від 25 червня 2014 р. №200 [7]. АТ «Укрзалізниця» є монополістом у сфері залізничних перевезень.

Відповідно до ст. 22. Закону України «Про транспорт» до складу залізничного транспорту входять підприємства залізничного транспорту, що здійснюють перевезення пасажирів, вантажів, багажу, пошти, рухомий склад залізничного транспорту, залізничні шляхи сполучення, а також промислові,

будівельні, торговельні та постачальницькі підприємства, навчальні заклади, технічні школи, дитячі дошкільні заклади, заклади охорони здоров'я, фізичної культури та спорту, культури, науково-дослідні, проектно-конструкторські організації, підприємства промислового залізничного транспорту та інші підприємства, установи та організації незалежно від форм власності, що забезпечують його діяльність і розвиток [8]. Звісно нас цікавлять виключно ті елементи залізничного транспорту, які безпосередньо використовуються в міжнародному залізничному сполученні, а саме підприємства залізничного транспорту, що здійснюють перевезення пасажирів, вантажів, багажу, пошти та рухомий склад залізничного транспорту, який відповідно до п.59 ч.1 ст.4 МКУ України визначається транспортним засобом комерційного призначення. Згідно п.5 Статуту АТ «Укрзалізниця», затвердженого Постановою КМУ України від 2 вересня 2015р. №735 «метою діяльності товариства є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від провадження підприємницької діяльності» [9]. До цього часу діє Постанова КМУ України від 6 квітня 1998р. №457 [10], якою затверджений Статут залізниць України, і дія якого поширюється саме на перевезення залізничним транспортом вантажів, пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти, у тому числі на перевезення вантажів, навантаження і розвантаження яких відбувається на залізничних під'їзних коліях незалежно від форм власності, які не належать до залізничного транспорту загального користування. Предметом діяльності АТ «Укрзалізниця» є доволі значний комплекс послуг у різних сферах суспільного життя, в тому числі пов'язаних із митною справою, а саме: діяльність зі зберігання та складування всіх видів вантажів, у тому числі тих, що перебувають під митним контролем, а також вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів; діяльність митного брокера та митного перевізника. Статус митного перевізника був наданий

залізницям України Розпорядженням КМУ України від 16 грудня 2009р. №1556-р [11].

Статтею 140 МКУ України передбачена безмитна торгівля на залізничних транспортних засобах комерційного призначення, що виконують міжнародні рейси [12]. Однак у п.6 Статуту АТ «Укрзалізниця», який присвячений предмету діяльності, така послуга, як безмитна торгівля, відсутня, але передбачено надання послуг з обслуговування пасажирів на станціях, вокзалах та в пасажирських поїздах (пп. 17 п.6 Статуту АТ «Укрзалізниця»).

Взагалі порядок здійснення міжнародних залізничних перевезень врегульований як міжнародними, так і національними нормативними актами. Із міжнародних нормативних актів, в першу чергу, необхідно згадати Конвенцію про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ) [13], до якої Україна приєдналась Законом України від 5 червня 2003р. [14]. Держави-члени, що приєдналися до цієї Конвенції, утворюють Міжурядову організацію з міжнародних залізничних перевезень. Вхідження України в КОТІФ дозволило залучити додаткові обсяги вантажних перевезень з Польщі й Словаччини в Румунію транзитом через Україну, скоротити час доставки вантажів і вартість перевезень за рахунок уникнення подвійного переоформлення перевізних документів під час перетинання кордонів. Україна є стороною Угоди про міжнародне вантажне залізничне сполучення (УМВС) [15], якою встановлені єдині правові норми договору перевезення вантажу в прямому міжнародному залізничному сполученні і в прямому міжнародному залізнично-поромному сполученні.

Практично в тому ж складі (за винятком Угорщини) країни-учасниці УМВС стали договірними сторонами Конвенції про процедуру міжнародного митного транзиту під час перевезення вантажів залізничним транспортом із застосуванням накладної УМВС [16]. Необхідно звернути увагу, що саме цією конвенцією встановлені заборони щодо перевезень у прямому міжнародному залізничному сполученні. Так, стаття 4 УМВС містить перелік предметів, які не допускаються до таких перевезень, а саме:

- 1) предмети, перевезення яких заборонено хоча б в одній з країн, залізні дороги якої повинні були б брати участь в перевезенні;
- 2) предмети, що становлять монополію поштового відомства хоча б однієї з країн, залізні дороги якої повинні були б брати участь в перевезенні (в Україні до таких предметів віднесені всі види письмової кореспонденції, грошових переказів, поштових посилок і друкованих видань);
- 3) небезпечні вантажі, перевезення яких не передбачено Додатком 2 до УМВС;
- 4) дрібні відправки масою менше 10 кг в одному місці (це обмеження не стосується вантажів, у яких обсяг одного місця перевищує 0,1 куб.м);
- 5) вантажі масою понад 1,5 т у критих вагонах з дахом, який не відкривається в перевантажувальному сполученні;
- 6) дрібні відправки в перевантажувальному повідомленні на відкритому рухомому складі масою менше 100 кг в одному місці [17].

Слід відразу обмовитись, що контроль за недопуск вищевказаних предметів до перевезень у прямому міжнародному залізничному сполученні покладається виключно на перевізника.

Україна є також стороною трьохсторонніх Угод, які стосуються переміщення транзитом територією України залізничним транспортом ядерних матеріалів. 13 вересня 2012 року Кабінет Міністрів України та Уряд Турецької Республіки узгодили Правила перевезення вантажів у міжнародному прямому вантажному залізнично-поромному сполученні між портами України та портами Турецької Республіки [17], що мають залізничне сполучення, беручи до уваги Угоду між Кабінетом Міністрів України і Урядом Турецької Республіки про організацію міжнародного прямого вантажного залізнично-поромного сполучення між Україною та Турецькою Республікою, яка була підписана 25 січня 2011р. [18]. Саме цими правилами встановлений порядок та умови перевезення експортних, імпорتنих та транзитних вантажів, що перевозяться вагонами на всьому шляху прямування у міжнародному прямому вантажному залізнично-поромному сполученні між портами України та

Турецької Республіки, що мають залізничне сполучення, врегульовані обов'язки та взаємні відносини між залізницями України та Турецької Республіки, поромними комплексами, судновласниками, відправниками та одержувачами при виконанні договору перевезення вантажів у міжнародному прямому вантажному залізнично-поромному сполученні через порти України та Турецької Республіки, що мають залізничне сполучення. 13 вересня 2016р. Кабінет Міністрів України та Уряд Грузії підписали Угоду про організацію прямого міжнародного залізнично-поромного сполучення через порти України і Грузії, яка була затверджена Постановою КМУ України від 5 квітня 2017р. №230 [20]. Україна є стороною двосторонніх угод із суміжними країнами відносно співробітництва в галузі залізничного сполучення, наприклад, Угоди: між Кабінетом Міністрів України та Урядом Угорщини про контроль прикордонного руху в пунктах пропуску через державний кордон для автомобільного та залізничного сполучення [21]; між Урядом України і Урядом Словацької Республіки про залізничне сполучення через державний кордон [22]; між Кабінетом Міністрів України і Урядом Румунії про співробітництво в галузі залізничного транспорту [23]; між Урядом України і Урядом Республіки Молдова про діяльність залізничного транспорту [24]. Із Польщею такої угоди не існує, однак є ціла низка угод, укладених у формі обміну нотами, які стосуються виключно утворення та відкриття залізничних пунктів пропуску на кордоні з Україною. Необхідно звернути увагу і на угоди України з деякими суміжними країнами про співробітництво під час здійснення спільного контролю осіб, транспортних засобів, товару. Мова йде про Угоди між Урядом України і Урядом Республіки Білорусь щодо організації спільного контролю в пунктах пропуску на українсько-білоруському державному кордоні [25], між Кабінетом Міністрів України та Урядом Російської Федерації про співробітництво під час здійснення спільного контролю осіб, транспортних засобів і товарів на українсько-російському державному кордоні [26], якими надана можливість здійснювати спільний контроль під час руху пасажирських поїздів між залізничними пунктами пропуску через кордон. Міжнародні

залізничні сполучення пов'язані з перетином державного кордону, що зобов'язує перевізника дотримуватися прикордонних, митних правил, які встановлені вже національним законодавством, у першу чергу МКУУкраїни та Законом України «Про прикордонний контроль». Послідовність здійснення прикордонного і митного контролю, а також інших видів контролю під час пропуску через державний кордон осіб, залізничних транспортних засобів перевізників визначена Типовою технологічною схемою пропуску через державний кордон осіб, автомобільних, водних, залізничних та повітряних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними, яка затверджена Постановою КМУУкраїни від 21 травня 2012р. №451 [27]. Відповідно до ч.2 ст.25 Закону України «Про прикордонний контроль» технологічна схема пропуску осіб, транспортних засобів та вантажів через державний кордон затверджується для кожного пункту пропуску через державний кордон керівником органу охорони державного кордону за погодженням з органом доходів і зборів та керівниками контрольних органів і служб, а також підприємств, на території яких розміщено пункти пропуску через державний кордон. Також Постановою КМУУкраїни від 21 травня 2012р. №451 затверджена Типова технологічна схема здійснення митного контролю залізничних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними, у пунктах пропуску через державний кордон [28]. Згідно п.9 вищевказаної Типової технологічної схеми порядок взаємодії посадових осіб митних органів, які здійснюють митні формальності з товарами, що переміщуються залізничними транспортними засобами, і працівників залізниць України встановлюється Міністерством фінансів України разом з Міністерством інфраструктури України у разі: переадресування, аварії, відчеплення вагонів або дії обставин, що мають характер непереборної сили, та повернення помилково відправленого товару; здійснення митного контролю залізничного рухомого складу (у тому числі порожнього); переміщення багажу (вантажобагажу) в пасажирських поїздах міжнародного сполучення, у складі якого є багажні вагони; застосування електронного документообігу тощо [28].

Однак до цього часу діють інструкції про взаємодію посадових осіб митниці та працівників залізниць України (щодо митних процедур в міжнародному залізничному сполученні і що домитних процедур з багажем і вантажобагажем, що переміщуються в багажних вагонах), затверджені спільним наказом ДМСУкраїни та Міністерства транспорту та зв'язку України від 18.09.2008р. №1019/1143 [29], і це незважаючи на те, що деякі нормотворці вже реорганізовані або ліквідовані (Міністерство транспорту та зв'язку України реорганізовано наприкінці 2010р., ДМСУкраїни ліквідована наприкінці 2012р.). Слід зазначити, що у цих інструкціях взагалі мова не йде про повернення помилково відправленого товару та застосування електронного документообігу, тобто п.9 типової технологічної схеми, затвердженої Постановою КМУУкраїни від 21 травня 2012р. №451 до цього часу невиконаний відповідними міністерствами [30, с. 119]. Слід звернути увагу на ст. 219 МКУУкраїни, відповідно до якої «залізниця несе передбачену цим Кодексом та іншими законодавчими актами України відповідальність за втрату чи неналежну доставку товару, що перебуває під митним контролем, до органу доходів і зборів призначення»[31].

Відповідно до ч.2 ст.23 Закону України «Про залізничний транспорт» за незбереження (втрату, нестачу, псування, пошкодження) прийнятого до перевезень вантажу, багажу, вантажобагажу перевізники несуть відповідальність у розмірі фактично заподіяної шкоди, якщо не доведуть, що втрата, нестача, псування, пошкодження виникли з не залежних від них причин [5]. Іншими словами, залізниця несе матеріальну відповідальність відносно прийнятого к перевезенню вантажу. Пункт 2.5 Інструкції про взаємодію посадових осіб митних органів, що здійснюють митні процедури в міжнародному залізничному сполученні, і працівників залізниць України деталізує тимчасові рамки настання відповідальності, а саме: «...залізниця як перевізник несе відповідальність відповідно до законодавства України за збереження вантажів від моменту прийняття до перевезення й до моменту видачі одержувачеві або передання згідно з угодами про перевезення товару

(вантаж) у міжнародному сполученні та Правилами перевезення вантажів [32] іншому підприємству, а також за доставку зі станції відправлення (митниці відправлення) на станцію призначення (у митницю призначення)» [30].

1.2. Митні формальності на залізничному транспорті, пов'язані зі здійсненням митного контролю

Послідовність дій посадових осіб митниці під час здійснення митного контролю залізничних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними через митний кордон України, у пунктах пропуску для залізничного сполучення через державний кордон визначається Типовою технологічною схемою здійснення митного контролю залізничних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними, у пунктах пропуску через державний кордон. Перш за все необхідно визначитись із об'єктом митного контролю на залізничному транспорті. Такими об'єктами є пасажирів, вантажі, багаж, вантажобагаж, поштата, рухомий склад залізничного транспорту, який відповідно до п.3 Технічного регламенту безпеки рухомого складу залізничного транспорту включає: локомотиви; моторвагонний рухомий склад; пасажирські вагони локомотивної тяги; вантажні вагони; спеціальний рухомий склад залізничного транспорту; складові частини рухомого складу залізничного транспорту [33]. Необхідно констатувати, що в Законі України «Про залізничний транспорт» законодавець виділяє наступні об'єкти перевезення: вантаж, вантажобагаж, багаж, що в розумінні п.57 ч.1 ст.4 МКУ України є товарами. Але переміщення через митний кордон України багажу і вантажобагажу здійснюється виключно в багажних вагонах. Саме тому нормотворець у підзаконних нормативних актах виокремлює митні формальності товару (вантаж) від митних формальностей вантажобагажу, багажу. Крім того, в залежності від напрямку переміщення через митний кордон України (ввезення, вивезення, транзит) митні формальності на залізничному транспорті значно різняться, та і не всі форми митного контролю, які передбачені МКУ України, застосовують посадові особи митниць [34, с. 67].

Найбільш поширеними формами митного контролю у міжнародному залізничному сполученні, які застосовують посадові особи митниць, є перевірка документів та відомостей, огляд та переогляд товару, залізничних транспортних засобів, а відносно пасажирів – перевірка документів та відомостей, огляд та переогляд ручної поклажі, багажу, особистий огляд громадян. Згідно п.11 Типової технологічної схеми здійснення митного контролю залізничних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними, у пунктах пропуску через державний кордон митний контроль за переміщенням через митний кордон України залізничного рухомого складу (у тому числі порожнього) здійснюється посадовими особами митниці шляхом перевірки відомостей, зазначених у документах, що подаються для здійснення митних процедур. Для цілей митного контролю використовується інформація, що міститься в автоматизованому банку даних АТ «Укрзалізниця». Порядок подання такої інформації встановлюється наказами центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері фінансів, та центрального органу виконавчої влади у галузі транспорту [35]. З цього приводу зазначмо, що до цього часу такий спільний нормативний акт відсутній, що, у свою чергу, виключає можливість користуватись посадовим особам митниці інформацією, що міститься в автоматизованому банку даних АТ «Укрзалізниця». Звернемо увагу і на коло осіб, які беруть участь у цих формальностях. Якщо мова йде про митні формальності, пов'язані з переміщенням через митний кордон України товару (вантажу), учасниками таких формальностей (в загальному вигляді) є відправник, залізниця, митниця, отримувач (рис 1.1).

У разі ввезення на митну територію України товару залізничними транспортними засобами учасниками є залізниця, митниця, отримувач, у разі вивезення – відправник, залізниця, митниця, а у разі транзиту (прохідного) – залізниця, митниця. Відносно залізничного транспортного засобу незалежно від напрямку переміщення через митний кордон України – залізниця, митниця.

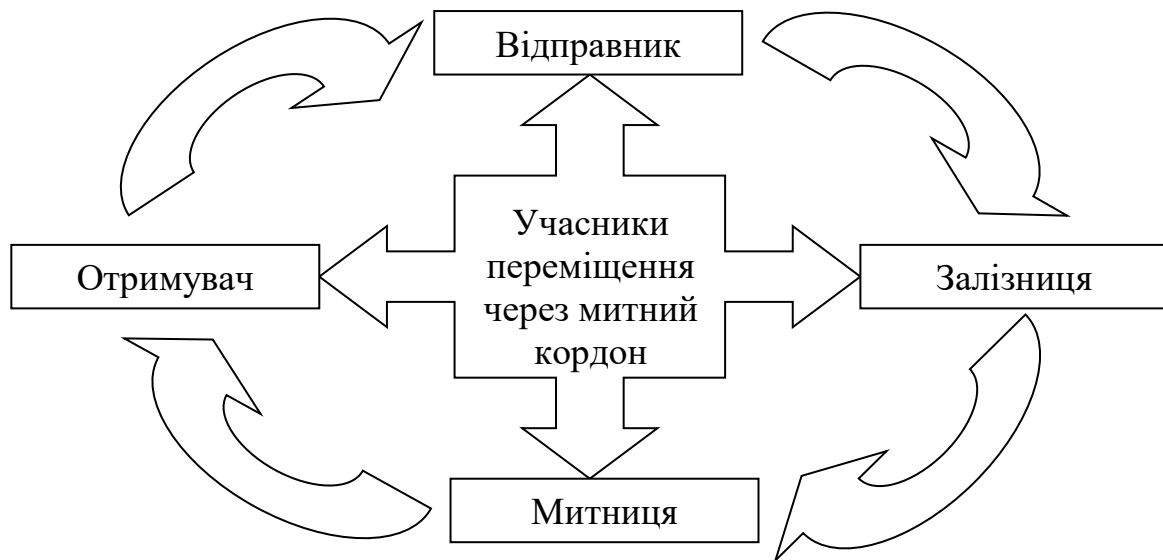


Рис. 1.1. Учасники переміщення товарів через митний кордон
(Рисунок розроблено автором)

Відносно пасажирів незалежно від напрямку переміщення через митний кордон України – пасажир, митниця. Зазначмо, що митний контроль залізничних транспортних засобів і товару здійснюється митницею відповідно до законодавства, вибірково, у формах та обсязі, що визначені на підставі результатів системи управління ризиками і виключно в зонах митного контролю. Для послідовного аналізу порядку застосування митних формальностей на залізничному транспорті є сенс їх виокремити в залежності від об'єкту митного контролю. У зв'язку з тим, що митні формальності відносно залізничних транспортних засобів та товару практично однакові ми не бачимо сенсу аналізувати їх окремо. При ввезенні залізничних транспортних засобів та товару на митну територію України *перша формальність* – це повідомлення посадових осіб митниці про перетин митного кордону України залізничним транспортним засобом та отримання відповідних документів. Як правило, так інформація надається працівниками прикордонної станції митниці наприкінці кожного дня, яка містить кількість запланованих на наступний день міжнародних залізничних сполучень, тобто надання загальної інформації на наступну добу. При безпосередньому перетинанні митного кордону України працівники прикордонної станції надають митниці інформацію про конкретне

міжнародне сполучення щодо залізничного транспортного засобу, а саме: пасажирське, вантажне, порожнє; кількість вагонів, в тому числі і багажних; характер вантажу тощо. Подання працівниками прикордонної передавальної станції посадовим особам митниці документів, які визначені п.4 ч.1 ст.335 МКУ України, є останньою дією. При цьому посадова особа митниці у відповідних документах (залізничній накладній, передатній відомості) проставляє дату та час прийняття й повернення документів. Таким чином, аналізована митна формальність виконується виключно працівниками залізниці і складається з трьох дій: надання загальної інформації на наступну добу; надання інформації про конкретне міжнародне сполучення; подання митниці документів. Необхідно зазначити, що вказана митна формальність також характерна для транзиту територією України залізничних транспортних засобів, товару. Наступна формальність – це робота з наданими документами та прийняття відповідного рішення посадовою особою митниці. Першою дією після отримання документів від працівника станції призначення, або вантажоодержувача, або вповноваженої ним особи, є ознайомлення з поданими документами та відомостями посадовою особою митниці, після чого вона проставляє відбитки штампа «Під митним контролем» у встановленому порядку. Наступна дія здійснюється спільно з працівником прикордонної станції – перевірка кількості та номерів залізничних транспортних засобів, що надходять, цілісності пломб, запірно-пломбувальних пристроїв, стану збереження товару на відкритому рухомому складі, в порядку і строки, встановлені технологічною схемою роботи станції, погодженою з відповідною митницею та органом охорони державного кордону. Про всі виявлені такою перевіркою невідповідності працівники прикордонної станції складають акт згідно ст.253 МКУ України (складається в 4-х примірниках: перший примірник призначено для залізниці, що переміщує товари через митний кордон України, другий – для митниці за місцем його складання, третій – для митниці призначення, четвертий – для власника товару). Форма акта про невідповідність товару відомостям, зазначеним у потрібних для здійснення митного контролю

документах, про пошкодження товару чи його упаковки або маркування затверджена наказом Міністерства фінансів України від 15.03.2018р. №364 [36]. У випадках, передбачених Правилами перевезення вантажів та міжнародними угодами, складається комерційний акт і акт про невідповідність товару відомостям, зазначеним у потрібних для здійснення митного контролю документах, про пошкодження товару чи його упаковки або маркування. Акти підписуються працівниками залізниці та посадовими особами митниці, які проводили перевірку, із зазначенням їх прізвищ і поставленням підписів. Примірники цих актів долучаються працівником залізниці до перевізних документів і направляються до митниці призначення. Слід звернути увагу на ч.3 ст.253 МКУ України, яка передбачає можливість надання митниці замість акта про невідповідність комерційного акту, складеного відповідно до міжнародних договорів. Відповідно до переліку товарів, що підлягають державному контролю (у тому числі у формі попереднього документального контролю) у разі їх ввезення на митну територію України, та поданих товаросупровідних (товаротранспортних) документів посадова особа митниці визначає вид (види) державного контролю та форму його проведення (попередній документальний контроль посадовою особою митниці або державний контроль посадовими особами відповідних контролюючих органів), що є наступною дією. Перевірка та реєстрація посадовою особою митниці документів на відповідність даних, зазначених у них, даним, наведеним у передатній відомості, відповідність засобів ідентифікації даним, зазначеним у документах, комплектність товаросупровідних документів є також окремою дією, після чого приймається одне з таких рішень про: здійснення митного оформлення товару (вантажю); направлення товару на митну територію України у митницю призначення під митним контролем; повернення товару за межі митної території (у тому числі за заявою вантажовласника або вантажоперевізника); неможливість пропуску товару на митну територію України. Після прийняття одного з вищевказаних рішень проводяться митні формальності, пов'язані з митним оформленням. Слід зазначити, що митний контроль та митне оформлення настільки

взаємозв'язані, що належність виключно до одного з них деяких митних формальностей носить умовний характер. Якщо залізничний рухомий склад, який прибув з-за кордону, складається з порожніх вантажних вагонів, митний контроль і митне оформлення, як правило, проводиться у прикордонній передавальній станції, і далі територією України він слідує без обмежень з боку митниці. У випадку прибуття з-за кордону вантажних вагонів, контейнерів з товарами та прийняття рішення щодо їх направлення на митну територію України під митним контролем у митницю призначення виникає необхідність виконання формальності, пов'язаної зі здійсненням транзитних перевезень (підпункт б п.2 ч.2 ст.91 МКУ України передбачає такий вид транзиту – від пункту ввезення (пропуску) на митну територію України до органу доходів і зборів, розташованого на митній території України), яку, на наш погляд, необхідно віднести до митного оформлення. Таким чином, митна формальність робота з наданими документами та прийняття відповідного рішення посадовою особою митниці складається з наступних дій: ознайомлення посадовою особою митниці з поданими документами; проведення перевірки залізничного транспортного засобу, товару (здійснюється спільно з працівниками залізниці); складання відповідних актів у разі виявлення невідповідності (виконання цієї дії покладається на працівника залізниці, і така дія є факультативною, необов'язковою); визначення посадовою особою виду державного контролю та форми його проведення; перевірка та реєстрація посадовою особою митниці документів; прийняття рішення. Митні органи мають право проводити митний огляд та переогляд залізничних транспортних засобів, товару (незалежно від напрямку переміщення) з метою перевірки законності переміщення через митний кордон України, відповідності даних, наведених у перевізних та товаросупровідних документах, фактичним. Однак згідно ч.2 ст.359 МКУ України митному огляду не підлягають засоби залізничного транспорту, які перевозять офіційні державні делегації [12]. В даному випадку підставою для звільнення транспортного засобу від митного огляду є подання органу доходів і зборів офіційного повідомлення Міністерства

закордонних справ України. Посадова особа митниці за результатами системи управління ризиками у порядку, визначеному наказом Міністерства фінансів України від 31.07.2015р. №684, приймає рішення про проведення огляду залізничних транспортних засобів і товару, що перебувають під митним контролем, багажу (вантажобагажу) та обсяг його проведення. Слід зазначити, що у пунктах пропуску через митний кордон України переважно здійснюються аналіз та оцінка ризиків на предмет наявності нефіскальних ризиків, а також ризиків недоставки товару до митниці призначення або його підміни [37]. У разі виявлення пошкодження або втрати митного забезпечення, накладеного на транспортні засоби, чи за наявності інших видимих ознак можливого несанкціонованого доступу до залізничного транспортного засобу, що перебуває під митним контролем, а також за наявності достатніх підстав вважати, що переміщення таких залізничних транспортних засобів і товару через митний кордон України здійснюється поза митним контролем або з приховуванням від митного контролю, у тому числі в разі отримання відповідної інформації від правоохоронних органів, може проводитися переогляд залізничних транспортних засобів і товару. Про результати огляду (переогляду) складається акт про проведення огляду (переогляду) товару, транспортних засобів, ручної поклажі та багажу, форма якого затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.05.2012р. №636 [38]. Наказом Міністерства фінансів України від 25.05.2012р. №602 встановлено випадки, коли окремі вагони, локомотиви та інші елементи рухомого складу на вимогу митниці можуть бути виключені зі складу поїзда для здійснення митного контролю, якщо проведення такого контролю в складі поїзда неможливе. До таких випадків віднесені: неподання митному органу документів, потрібних для здійснення митного контролю, або подання як підстави для переміщення товару документів, підроблених чи одержаних незаконним шляхом, або таких, що містять неправдиві дані; пошкодження або втрата пломб, печаток чи інших засобів ідентифікації, зазначених у перевізних та супровідних документах; виявлення товарів, прихованих від митного контролю, зокрема з використанням

спеціально виготовлених сховищ (тайників) та інших засобів або способів, що утруднюють виявлення таких товарів, або шляхом надання одним товарам вигляду інших; надходження на прикордонну передавальну станцію товарів, що підлягають державному санітарно-епідеміологічному, ветеринарно-санітарному, фітосанітарному, екологічному та радіологічному контролю, до отримання результатів таких видів контролю, або якщо є підстави вважати, що товар, який переміщується через митний кордон України, у тому числі транзитом, може підлягати таким видам контролю, зокрема на вимогу відповідних органів державної влади; перевірка відповідності інформації про товар, заявленої в перевізних і супровідних документах, фактичним даним, якщо така перевірка потребує проведення операцій з вивантаження, перевантаження, перепакування тощо; якщо документально підтверджені відомості, що переміщення товарів через митний кордон України, у тому числі транзитом, заборонено або обмежено законодавством України [39]. Незважаючи на те, що ч.2 ст.338 МКУ України передбачає за результатами застосування системи управління ризиками огляд транспортних засобів комерційного призначення або ідентифікаційний, або частковий, або повний [12], на залізничних транспортних засобах, в основному, застосовується частковий огляд з вибірковою обстеженням транспортного засобу та рідше повний огляд. У випадку, передбаченому п.2 ч.3 ст.338 МКУ України, огляд залізничного транспортного засобу проводиться за письмовим рішенням керівника органу доходів і зборів або особи, яка виконує його обов'язки, а огляд товару, який переміщується залізничним транспортним засобом, проводиться за письмовим рішенням керівника органу доходів і зборів або особи, яка виконує його обов'язки, у випадках, передбачених ч.3 ст.338 МКУ України. Перегляд товарів, залізничних транспортних засобів проводиться у разі виявлення пошкодження або втрати митного забезпечення, накладеного на зазначені транспортні засоби, чи за наявності інших видимих ознак можливого несанкціонованого доступу до товарів, що перебувають під митним контролем [40, с. 130]. Крім того, огляд та перегляд товарів, залізничних

транспортних засобів може бути проведений відповідно до ч.5 ст.338 МКУУкраїни на підставах, передбачених Постановою КМУУкраїни від 23 травня 2012р. №467 [41].

У разі вивезення залізничного рухомого складу, товару за межі митної території України митні формальності, пов'язані з митним контролем здійснюються двічі – в митниці (станції) відправлення та в митниці призначення (прикордонній передавальній станції). У митниці відправлення посадова особа митниці здійснює огляд (переогляд) залізничного транспортного засобу, товарів, який проводиться відповідно до норм ст. 338 МКУУкраїни.

У митниці призначення (прикордонній передавальній станції) виконуються такі митні формальності та дії:

а) повідомлення митниці призначення про прибуття поїзда міжнародного сполучення (інформування посадових осіб митниці призначення; передання перевізних і супровідних документів);

б) робота з наданими документами і прийняття відповідного рішення посадовою особою митниці (ознайомлення посадовою особою митниці з поданими документами; проведення перевірки залізничного рухомого складу, товару; складання відповідних актів у разі виявлення невідповідності; перевірка та реєстрація посадовою особою митниці документів; прийняття рішення.

За результатами перевірки посадова особа митниці призначення приймає одне з таких рішень: про пропуск товару, залізничного рухомого складу через митний кордон України; про неможливість пропуску товару, залізничного рухомого складу через митний кордон України. У випадку прийняття рішення про неможливість пропуску товару, залізничного складу через митний кордон України виконується митна формальність, пов'язана з відмовою в митному оформленні. Слід звернути увагу, що в практиці доволі часто зустрічаються випадки щодо прийняття митницями рішень про неможливість пропуску товару, залізничного рухомого складу через митний кордон України (в останні роки митники України неодноразово приймали таке рішення з метою

припинення незаконного експорту деревини у Євросоюз). Крім того, в митниці призначення також може бути проведений огляд (переогляд) залізничного рухомого складу, товару.

Охарактеризуємо митні формальності, пов'язані з переміщенням багажу, вантажобагажу через митний кордон України залізничними транспортними засобами. Перш за все необхідно розглянути змістовне наповнення цих термінів. Згідно ст.1 Закону України «Про залізничний транспорт» багаж – це речі та інші матеріальні цінності, що відправляються пасажиром за окрему плату за наявності проїзних документів у багажному вагоні, який прямує в тому ж напрямку, що і пасажир, а вантажобагаж – вантаж, що перевозиться в пасажирських і поштово-багажних поїздах [5]. Аналіз розділу 22 Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України дозволяє зробити висновок, що багаж – це предмети загальною вагою до 200 кг (вагою окремого місця до 75 кг і довжиною не більше 3 м), що належать пасажиром, які мають проїзні документи і здають ці предмети для перевезення в багажному вагоні за окрему плату. Ознайомлення з розділом 28 цих Правил дозволяє стверджувати, що вантажобагаж – це предмети, що належать юридичним і фізичним особам, вагою окремого місця від 5 до 165 кг, що перевозяться в багажному вагоні за окрему плату без обмежень загальної ваги й без пред'явлення проїзних документів [42]. У розумінні МКУ України під супроводжуваний багаж підпадає поняття «багаж», яке використовується нормотворцем і в Законі України «Про залізничний транспорт», і в інших підзаконних нормативних актах з питань діяльності залізничного транспорту. Відносно поняття «вантажобагаж» та його співвідношення з термінологією МКУ України є проблема, яка пов'язана з його відправником. Річ у тому, що відправником вантажобагажу може бути як фізична, так і юридична особа, тоді як і супроводжуваний багаж, і несупроводжуваний багаж згідно п.п.34, 55 ч.1 ст.4 МКУ України належить виключно громадянам, якими відповідно до п.7 ч.1 ст.4 МКУ України є фізичні особи. Якщо відправником є фізична особа, питань не виникає і в залежності

від того, прямує цей вантажобагаж з цією особою на залізничному транспортному засобі чи ні, цей вантажобагаж буде вважатись або супроводжуваним, або несупроводжуваним багажем. Якщо відправником вантажобагажу є юридична особа, то в розумінні МКУ України це є вантажним відправленням і, звісно, процедури митного контролю та митного оформлення значно відрізняються від таких процедур щодо фізичних осіб. Зазначмо, що багаж, вантажобагаж перевозиться між митницями з накладенням ідентифікаційних засобів на упаковку, що унеможливорює вилучення предметів з опечатаних місць або приміщення в такі місця без залишення видимих слідів їх пошкодження або упаковки. Також допускається перевезення багажу, вантажобагажу під забезпеченнями митних органів інших країн, відправника або залізниці за умови відповідності таких забезпечень вимогам, що висуваються до митних забезпечень, які використовуються митницями України. Негабаритні місця багажу, вантажобагажу можуть перевозитися без накладення митних забезпечень. У такому разі в супровідних документах повинен наводитися детальний опис багажу (вантажобагажу), а на багаж (вантажобагаж) може наноситися маркування або інші ідентифікаційні знаки з метою унеможливлення їх підміни. Згідно ч.2 ст.326 МКУ України до митних забезпечень віднесені одноразові номерні запірно-пломбові пристрої, печатки, голографічні мітки, нанесення цифрового, літерного чи іншого маркування, ідентифікаційних знаків, проставляння штампів, взяття проб і зразків, складання опису товару, транспортних засобів комерційного призначення, креслень, масштабних зображень, виготовлення фотографій, ілюстрацій, використання товаросупровідної документації тощо.

Найчастіше використовуються у міжнародних залізничних сполученнях для перевезення багажу, вантажобагажу такі митні забезпечення, як одноразові номерні запірно-пломбові пристрої, печатки (в тому числі особисте митне забезпечення посадової особи митниці), нанесення маркування тощо.

Слід звернути увагу на товари, які заборонені до перевезень багажем, вантажобагажем. Так, згідно ст.ст.15, 22 Угоди про міжнародне залізничне

вантажне сполучення до перевезень багажем та вантажобагажем не допускаються: всі вогнебезпечні, легкозайmistі, самозайmistі, вибухові, радіоактивні, їдкі та отруйні речовини, вогнепальна зброя, бойові припаси, а також речовини, які можуть завдати шкоди багажу інших пасажирів або залізниці; предмети, які можуть вносити інфекцію або володіють смердючим запахом; золото, срібло, платина і вироби з них, цінні папери, гроші металеві та паперові, справжні перли, дорогоцінні каміння та інші коштовності, предмети мистецтва (картини, статуї, художні вироби та ін.); тварини, за винятком кімнатних тварин (собак, кішок, птахів і ін.) в клітинах або в іншій відповідній тарі, якщо це не заборонено ветеринарними правилами; предмети, що становлять монополію поштового відомства хоча б однієї з країн, залізні дороги яких беруть участь у перевезенні [15]. При ввезенні на митну територію України багажу, вантажобагажу першою формальністю є повідомлення посадовим особам митниці про прибуття міжнародного залізничного сполучення та отримання відповідних документів, яка починається з дії – інформування працівником прикордонної передавальної станції посадової особи митниці про прибуття в пункт пропуску через державний кордон України (пункт контролю) поїзда міжнародного сполучення, у складі якого є багажні вагони. Наступною дією є візуальний огляд багажного вагона, яка здійснюється посадовою особою митниці в присутності прийомоздавальника та працівника станції, та проводиться з метою перевірки цілісності багажу (вантажобагажу), накладених ідентифікаційних засобів. Якщо при огляді багажу, вантажобагажу було виявлено ознаки його пошкодження працівниками залізниці в присутності посадової особи митниці запаковується вказаний багаж з накладенням нових ідентифікаційних засобів і направляється в митницю призначення. При цьому у відповідному рядку здаточного списку посадовою особою цієї митниці вчиняється запис про складення акта про невідповідність та комерційного акта, які долучають до здаточного списку. Виконання цієї дії можливо тільки за певних обставин (наявності ознак пошкодження) і тому є факультативною. Останньою дією цієї формальності є подання документів, які

прийомоздавальник надає посадовій особі митниці. Таким чином, аналізована митна формальність складається з таких дій: інформування митницю про прибуття поїзда міжнародного сполучення, у складі якого є багажні вагони; візуальний огляд багажного вагону; накладення нових ідентифікаційних знаків та складання відповідних актів у разі виявлення невідповідності; подання документів. Як бачимо, виконання першої та останньої дії покладається на працівника прикордонної передавальної станції, тоді як друга та третя дії проводяться спільно.

Наступна митна формальність – робота з наданими документами та прийняття відповідного рішення посадовою особою митниці.

Першою дією після отримання документів від прийомоздавальника є ознайомлення посадової особи митниці з поданими документами, після чого вона проставляє на них відбитки штампа «Під митним контролем» у встановленому порядку. Наступною дією є перевірка та реєстрація посадовою особою митниці отриманих документів. Звертається увага на перевірку наявності усіх потрібних для митного контролю супровідних документів, а також відповідність накладених ідентифікаційних засобів даним, зазначеним у перевізних і супровідних документах. Вже на підставі поданих документів і результатів візуального огляду багажу (вантажобагажу), що перевозиться в багажному вагоні, посадова особа митниці відправлення визначає такий, що підлягає контролю з боку інших органів державної влади, а також послідовність такого контролю з урахуванням процедури попереднього документального контролю товару в пунктах пропуску через державний кордон України. Останньою дією є прийняття рішення щодо багажу, вантажобагажу, причому рішення аналогічні тим, що приймаються відносно залізничного транспортного засобу, товару, при в'їзді на митну територію України. Таким чином, митна формальність робота з наданими документами та прийняття відповідного рішення посадовою особою митниці складається з таких дій: ознайомлення посадової особи митниці з поданими документами; перевірка та реєстрація

посадовою особою митниці документів; визначення посадовою особою виду державного контролю та форми його проведення; прийняття рішення.

У випадку прийняття рішення щодо направлення багажу, вантажобагажу на митну територію України у митницю призначення під митним контролем виникає необхідність виконати наступну формальність – оформлення внутрішнього транзиту, яка, на наше переконання, є складовою митного оформлення.

У випадку вивезення багажу, вантажобагажу за межі митної території України митні формальності, пов'язані з митним контролем ідентичні митним формальностям, пов'язаними із вивезенням товару, залізничного рухомого складу, які також здійснюються двічі – в митниці (станції) відправлення та в митниці призначення (прикордонній передавальній станції). Але є деякі відмінності. Так, в митниці відправлення посадова особа митниці здійснює огляд (переогляд) багажу, вантажобагажу, причому при здійсненні огляду (переогляду) багажу, вантажобагажу, вантажовідправником якого є фізична особа, необхідно керуватись нормами ст. 339 МКУ України, при здійсненні огляду (переогляду) вантажобагажу, вантажовідправником якого є юридична особа, необхідно керуватись нормами ст. 338 МКУ України. У разі проведення огляду (переогляду) багажу, вантажобагажу фізичної особи виконуються наступні дії: прийняття рішення про проведення огляду та формування складу учасників (інформування власника багажу або його уповноваженої особи, представника залізниці); безпосереднє проведення митного огляду; фіксація результатів огляду (складення відповідного акту). У разі проведення огляду (переогляду) вантажобагажу юридичної особи виконуються ті ж самі дії, які були розглянуті при митному огляді товарів.

У митниці призначення (прикордонній передавальній станції) виконуються наступні митні формальності:

а) повідомлення митницю призначення про прибуття поїзда міжнародного сполучення, у складі якого є багажні вагони (здійснюються

наступні дії: інформування посадових осіб митниці призначення; передання перевізних і супровідних документів);

б) робота з наданими документами і прийняття відповідного рішення посадовою особою митниці (здійснюються наступні дії: ознайомлення посадової особи митниці з поданими документами; проведення перевірки багажного вагону; складання відповідних актів у разі виявлення невідповідності; перевірка та реєстрація посадовою особою митниці документів; прийняття рішення.

У випадку прийняття рішення про неможливість пропуску багажу (вантажобагажу) через митний кордон України виконується митна формальність, пов'язана з відмовою у митному оформленні.

Вважаємо доречним звернути увагу на переміщення через митний кордон України пасажирів залізничними транспортними засобами.

Відповідно до п. 37 Типової технологічної схеми здійснення митного контролю залізничних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними, у пунктах пропуску через державний кордон митний контроль товарів (особистих речей), що належать пасажирам, і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України, здійснюється посадовими особами митних органів у зонах митного контролю в межах пунктів пропуску (пунктів контролю) в оглядових залах, на перонах вокзалів залізничних станцій, у вагонах поїздів міжнародного пасажирського сполучення [35]. Зрозуміло, яким чином проводиться митний контроль в оглядових залах, на перонах вокзалів залізничної станції, але не зрозуміло, як такий контроль проводиться у вагонах поїздів міжнародного пасажирського сполучення, особливо коли у посадової особи митниці є підстави вважати, що громадянин, який прямує через митний кордон України або перебуває в зоні митного контролю, приховує предмети контрабанди чи товари, які є безпосередніми предметами порушення митних правил або заборонені для ввезення, вивезення чи транзиту. Виникає питання, а в якому місці поїзду міжнародного залізничного сполучення повинен проводитися особистий огляд

громадянина, особливо коли деякими міжнародними угодами передбачається здійснення спільного контролю під час руху поїздів на окремих відрізках залізничних ліній (ст.15 Угоди між Урядом України і Урядом Республіки Білорусь щодо організації спільного контролю в пунктах пропуску на українсько-білоруському державному кордоні [25], ст. 4 Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Російської Федерації про співробітництво під час здійснення спільного контролю осіб, транспортних засобів і товарів на українсько-російському державному кордоні [26])?

Згідно ч.5 ст.340 МКУ України особистий огляд проводиться в ізольованому приміщенні, що відповідає санітарно-гігієнічним вимогам. Звісно, що таке приміщення в міжнародному пасажирському сполученні відсутнє. Провести в купе особистий огляд практично неможливо через обмежені розміри приміщення, та і не слід забувати про обов'язкову присутність при проведенні такого огляду у приміщенні, як мінімум, 4-х осіб (посадової особи митниці, двох понятих та громадянина, відносно якого проводиться такий огляд). У цьому випадку вихід тільки один – проведення особистого огляду в оглядовому залі прикордонної залізничної станції якоїсь із сторін міжнародної угоди щодо спільного контролю. Нажаль, нормативне врегулювання описаної вище ситуації як в національному законодавстві, так і в міжнародних угодах відсутнє.

Слід звернути увагу на ст. 143 МКУ України, в якій деталізований порядок постачання товарів магазинами безмитної торгівлі на залізничні транспортні засоби комерційного призначення, які виконують міжнародні рейси, для реалізації пасажиром цих рейсів. Зазначмо, що можливість постачання товарів магазинами безмитної торгівлі саме на залізничні транспортні засоби комерційного призначення була надана законотворцем лише з кінця травня 2014р. про що свідчить Закон України «Про внесення змін до Митного кодексу України» від 19 вересня 2013р. [43]. Таким чином, з моменту набрання чинності МКУ України 2012р., тобто з 1 червня 2012р. і до 24 травня 2014р. – практично два роки – реалізація товарів на міжнародних залізничних рейсах

була «поза законом». Слід звернути увагу, що законодавцем у деякі статті так і не були внесені відповідні зміни щодо саме залізничного транспорту. Так, відповідно до ч.2 ст.420 МКУкраїни магазини безмитної торгівлі здійснюють продаж товарів громадянам, які виїжджають за межі митної території України, а також пасажиром міжнародних рейсів, які виконуються повітряними та водними транспортними засобами комерційного призначення, що експлуатуються резидентами [12]. В цій нормі залізничні транспортні засоби не вказуються, хоча в ст. 140 МКУкраїни вони зазначені. Вважаємо необхідним внести зміни до ч. 2 ст. 420 МКУкраїни щодо введення у текст цієї норми залізничний транспортний засіб. Слід звернути увагу, що постачання товарів магазинами безмитної торгівлі на залізничні транспортні засоби комерційного призначення, що виконують міжнародні рейси, для реалізації пасажиром зазначених рейсів здійснюється за умови, що такі транспортні засоби не робитимуть під час здійснення рейсу зупинок на залізничних станціях, розташованих на митній території України. Постачання товарів на залізничні транспортні засоби комерційного призначення, які виконують міжнародні рейси, для реалізації пасажиром цих рейсів здійснюється шляхом виконання наступних митних формальностей. По-перше, виконується формальність – звернення до митниці щодо постачання товарів, на якій утримувач магазину безмитної торгівлі оформлює письмову заяву на ім'я керівника митниці у зоні діяльності якого розташований магазин, або особи, яка виконує його обов'язки. По-друге, обов'язковим є укладення договору між утримувачем магазину безмитної торгівлі та підприємством – експлуатантом залізничних транспортних засобів. Причому засвідчена утримувачем магазину безмитної торгівлі копія такого договору також додається до заяви. Наступна митна формальність – безпосереднє постачання товарів на залізничний транспортний засіб, більше пов'язана з митним контролем, на якій виконуються наступні дії: подання товаросупровідних документів на товари та звіту про товари, поставлені на залізничний транспортний засіб; доставка на залізничний транспортний засіб, яка здійснюється під контролем посадових осіб митниці в

контейнерах під митним забезпеченням та/або забезпеченням утримувача магазину безмитної торгівлі; перевірка контейнеру, на якому звіряється відповідність накладеного забезпечення утримувача магазину безмитної торгівлі та товарів у контейнері відомостям, наведеним у звіті про товари; погодження постачання товарів на залізничний транспортний засіб комерційного призначення шляхом проставляння на звіті відбитка особистої номерної печатки. Остання митна формальність – формування звітності щодо постачання товарів, на якій першою дією є повертання залишків товарів до магазину безмитної торгівлі, причому така дія виконується під контролем посадових осіб митниці (необов'язкова). Наступною дією є підготовка звіту про товари, поставлені та не реалізовані на залізничному транспортному засобі, на якому проставляється відбиток особистої номерної печатки. Таким чином, постачання товарів на залізничні транспортні засоби комерційного призначення складається з виконання трьох митних формальностей, пов'язаних з митним контролем: звернення до митниці щодо постачання товарів; безпосереднє постачання товарів на залізничний транспортний засіб; формування звітності щодо постачання товарів. Слід зазначити, що митний контроль залізничних транспортних засобів і товарів завершується митним оформленням, яке буде розглянуто в наступному підрозділі.

1.3. Митні формальності на залізничному транспорті, пов'язані зі здійсненням митного оформлення

Митне оформлення товарів, що перевозяться залізничними транспортними засобами, здійснюється в будь-якій митниці з їх пред'явленням.

У залежності від напрямку переміщення через митний кордон України залізничного транспортного засобу відрізняється і процедура митного оформлення. Як вже зазначалось у попередньому підрозділі, у випадку ввезення на митну територію України залізничного транспортного засобу, товарів, багажу та вантажобагажу може бути прийнято чотири варіанти

рішення і в залежності від кожного прийнятого рішення митні формальності, пов'язані з митним оформленням, є різними.

Так, у випадку прийняття рішення про здійснення митного оформлення товарів, багажу, вантажобагажу в прикордонній станції, тобто випуск товарів, що ввозяться на митну територію України, у відповідну митну процедуру (митний режим) здійснюватиметься безпосередньо у пункті пропуску через державний кордон України – подання попередньої митної декларації не є обов'язковим [19]. Таким чином, митна формальність, пов'язана з виконанням вимог ст. 194 МКУ України, може і не виконуватись (аналіз практичної діяльності в цій сфері дозволяє стверджувати, що фізичні особи-вантажодержувачі, на відміну від юридичних осіб, не подають попередню митну декларацію).

Згідно вимог п.4 ч.1 ст. 335 МКУ України при перевезенні залізничним транспортом митниці надаються наступні документи: транспортні (перевізні) документи; передатну відомість на залізничний рухомий склад; документ, що засвідчує наявність припасів (за наявності припасів); визначений актами Всесвітнього поштового союзу документ, що супроводжує міжнародні поштові відправлення (за їх наявності); комерційні документи (за наявності їх у перевізника) на товари, що перевозяться [12]. Основним перевізним документом на залізничному транспорті є залізнична накладна, яка подається залізниці вантажовідправником разом з товаром і супроводжує товар на всьому шляху перевезення до станції призначення. Накладна є обов'язковою двосторонньою письмовою формою угоди про перевезення товару, яка укладається між вантажовідправником і залізницею на користь третьої сторони – вантажодержувача, та одночасно є договором на заставу товару для забезпечення гарантії внесення належної провізної плати та інших платежів за перевезення [35]. Слід звернути увагу, що МКУ України передбачається три види таких накладних: накладна ЦІМ (СІМ) – подається по маршруту на залізничних станціях, на які поширюється сфера застосування Конвенції про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ); накладна УМВС (СМГС) – подається по маршруту на залізничних станціях, на які поширюється сфера застосування

Угоди про міжнародне вантажне залізничне сполучення (УМВС); уніфікована накладна ЦІМ/УМВС (СІМ/SMGS, ЦІМ/СМГС) [44, с. 111]. Рішення про розробку уніфікованої транспортної накладної ЦІМ/СМГС, застосування якої надає можливість перевозити вантажі в сполученні Схід-Захід-Схід без переоформлення на кордоні накладної одного транспортного права на накладні іншого права, прийняте на Конференції по міжнародному транспортному праву. Рішення про впровадження єдиної накладної ЦІМ/СМГС було прийняте на 34-й сесії Наради Міністрів транспорту Організації співдружності залізниць. Нововведення одночасно вирішило ряд пріоритетних задач. По-перше, значно спрощена процедура перетину митного кордону, що дозволило прискорити рух вантажів через суміжні держави, а значить, підвищилась ефективність товарообігу. По-друге, зменшились транспортні витрати і підвищилась якість обслуговування. І, по-третє, стала більш універсальною технологія експортно-імпортних взаємодій з іноземними залізницями. Враховуючи те, що саме переоформлення документів коштує близько 25 євро для одного вагону, нова накладна ще й здешевила перевезення. Простежується вигода і для посадових осіб митниць від введення єдиної накладної – з'явилася можливість відстежити рух вантажу (мова йде про транзитні транспортні перевезення) від відправника до одержувача.

За бажанням будь-якого вантажовласника, що відправляє товари в країни Західної Європи, де застосовується інше транспортне право (КОТІФ), для оформлення перевезення вантажів можливо використовувати уніфіковану накладну ЦІМ/СМГС. Використання накладних ЦІМ/СМГС набуває особливого значення при перевезеннях призначенням у країни, залізниці яких не є учасниками СМГС (Словаччина, Румунія та інші) [45].

Документом, який засвідчує факт передання товару (вантаж) однією залізницею іншій, є передатна відомість. На всі передані відправки, які здає залізниця іншій залізниці складається передатна відомість в шести екземплярах, з яких по три екземпляри отримують залізниця, яка здає рухомий склад залізничного транспорту, товари, багаж, вантажобагаж, і залізниця, яка

приймає. Кожна з указаних залізниць передає по одному примірнику передатної відомості своїй митниці. До передатної відомості також додаються всі документи, які відносяться до кожної відправки, в тій же послідовності, в якій відправки записані в передатній відомості [46].

Наявність припасів на потязі, їх назва й кількість зазначається в декларації про припаси. Пункт 48 ч.1 ст.ст.4 МКУ України визначає категорії товарів, які відносяться до припасів. Документом, що супроводжує міжнародні поштові відправлення, є митні декларації CN 22 або CN 23.

До комерційних документів необхідно віднести документи, які дають вартісну, якісну й кількісну характеристику товару. Їх оформляє на своєму бланку продавець, а покупець на їх підставі здійснює оплату. Вартісна характеристика товару надається в рахунку і проформі-рахунку. Окрім рахунків, до комерційних документів належать специфікація, пакувальний лист, сертифікат якості, вагове свідчення тощо. Основним із комерційних документів є комерційний рахунок, або рахунок-фактура, у якому вказується сума, що виставляється до сплати. Якщо митне оформлення залізничного рухомого складу, товарів, багажу, вантажобагажу здійснюється у пункті пропуску через державний кордон України, в цьому випадку саме в митниці відправлення закінчується переміщення товарів, що перебувають під митним контролем, і таким чином, митниця відправлення вже є митницею призначення. У випадку митного оформлення залізничного рухомого складу (у тому числі порожнього), що використовується для перевезення у міжнародному сполученні товарів, пасажирів і для технічного обслуговування ділянок залізниць України, що проходять територією інших держав, декларування здійснюється шляхом подання митниці в пункті пропуску або на прикордонній передавальній станції, або в митниці за місцем розташування власника транспортного засобу інформації про такі залізничні транспортні засоби та мету їх переміщення (під навантаження, повернення, технічне обслуговування ділянок залізниць України тощо), зазначені у передатній відомості, перевізних документах чи натурному листі, тобто без подання митної декларації. Але якщо

залізничний рухомий склад, що переміщується через митний кордон України як товар на підставі зовнішньоекономічного договору (контракту) купівлі-продажу, міни, оренди (у тому числі приписаних до залізниць інших держав), лізингу тощо, декларування здійснюється у відповідному митному режимі з поданням митної декларації, заповненої в установленому порядку.

Першою дією, яка здійснюється при виконанні митної формальності декларування є оповіщення працівниками залізничної станції вантажоодержувача про прибуття товару, багажу, вантажобагажу. Наступна дія – це отримання товаросупровідних, товаротранспортних документів вантажоодержувачем від працівників залізничної станції. В залежності від мети переміщення через митний кордон України товарів, багажу, вантажобагажу вантажоодержувач обирає митний режим та заповнює митну декларацію, що є останньою дією аналізованої формальності. Іноді вантажоодержувачу необхідно звернутись до митного брокера щодо надання послуг з декларування товару у зв'язку з необхідністю подання митної декларації, передбаченої законодавством України для підприємства. У цьому випадку вантажоодержувач укладає договір з митним брокером про надання таких послуг, та заповнюється відповідна митна декларація. Таким чином, митна формальність декларування складається з таких дій: оповіщення працівниками залізничної станції вантажоодержувача про прибуття вантажу; отримання товаросупровідних, товаротранспортних документів вантажоодержувачем від працівників залізничної станції; укладення договору з декларування товару (є факультативною);з аповнення митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа. Наступні митні формальності прийняття митної декларації, оформлення митної декларації, завершення митного оформлення. Слід зазначити, що до виконання останньої митної формальності – завершення митного оформлення необхідно провести іншу митну формальність – митний огляд вантажу, яка виконується у рамках здійснення митного контролю.

Необхідно звернути увагу на ще одну формальність, яка повинна бути виконана в митниці відправлення (пункті пропуску через державний кордон

України) – сплата єдиного збору, на якій здійснюються дії щодо розрахунку єдиного збору, стягнення єдиного збору, оформлення квитанції МД-1. Так, відповідно до п.17 Постанови КМУ України від 24 жовтня 2002р. №1569 «у разі ввезення залізничним транспортним засобом вантажу, призначеного для використання на митній території України, сплата єдиного збору за здійснення контролю в пунктах пропуску через державний кордон може здійснюватися на рахунок митних органів, у зоні діяльності яких розташовані станції призначення» [47]. Згідно ч. 2 ст. 6 Закону України «Про єдиний збір, який справляється у пунктах пропуску через державний кордон України» від 4 листопада 1999 р. «у разі перетинання державного кордону України залізничними вагонами без вантажів єдиний збір не справляється» [48]. Після проведення митного оформлення товару (вантаж) перевізні документи з відповідними відмітками, підписом і відбитком особистої номерної печатки посадової особи митниці повертаються на залізничну станцію та є підставою для оформлення працівниками залізниці відповідних документів та видачі товару (вантаж) вантажоодержувачу. Таким чином, митне оформлення залізничного рухомого складу, товару, багажу, вантажобагажу у пункті пропуску через державний кордон України складається з таких митних формальностей: попереднє повідомлення (виключно при ввезенні товару і не стосується залізничного рухомого складу); тимчасове зберігання (необов'язково і не стосується залізничного рухомого складу); декларування; прийняття митної декларації; оформлення митної декларації; завершення митного оформлення. У випадку митного оформлення багажу (вантажобагажу), який ввозиться на митну територію України, вантажоодержувачем яких є фізична особа та декларування здійснюється в порядку, встановленому для громадян, виконуються митні формальності, але з незначною різницею: а) декларування, в рамках якої виконуються дії – оповіщення працівниками залізничної станції вантажоодержувача про прибуття багажу; отримання товаросупровідних, товаротранспортних документів вантажоодержувачем від працівників залізничної станції; заповнення митної декларації для письмового

декларування товару, що переміщуються через митний кордон України громадянами для особистих, сімейних та інших потреб, не пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності, та її подання митниці; б) оформлення митної декларації, на якій виконуються такі дії: перевірка поданих документів; прийняття рішення щодо оподаткування митними платежами товару; стягнення митних платежів (не обов'язково); проставлення особистої номерної печатки посадовою особою митниці; передача на залізничну станцію документів з відбитком особистої номерної печатки посадової особи митниці, що і є підставою для видачі багажу, вантажобагажу одержувачеві. У випадку прийняття рішення про повернення товару, багажу, вантажобагажу за межі митної території України (у тому числі за заявою вантажовласника або вантажоперевізника) виконується лише одна митна формальність відмови у митному оформленні, яка складається з таких дій: по-перше, посадова особа митниці вчиняє запис «Підлягає поверненню» у передатній відомості й у накладній під найменуванням товару, а якщо це багаж, вантажобагаж, такий запис робиться у здаточному списку і дорожній відомості та завіряється підписом, відбитком особистої номерної печатки посадової особи митниці; по-друге, оформлюється картка відмови із зазначенням підстави для повернення; у випадку повернення товару (вантажу) з технічних чи комерційних причин, а також у випадках, зазначених у ст. 21 УМВС, до перевізних документів складається акт загальної форми. Необхідно звернути увагу, що саме на залізницю покладається обов'язок з вивантаження з вагона багажу (вантажобагажу) та його вивезення за межі митної території України. Однак не варто забувати, що до цієї митної формальності виконуються дії щодо: оповіщення працівниками залізничної станції вантажоодержувача про прибуття вантажу; отримання товаросупровідних, товаротранспортних документів вантажоодержувачем від працівників залізничної станції; подання заяви щодо повернення товару (необов'язково). У випадку прийняття рішення про неможливість пропуску товару, багажу, вантажобагажу на митну територію України після митної формальності щодо підготовки документів та відомостей,

необхідних для митного оформлення багажу (вище була розглянута), виконується митна формальність відмови у митному оформленні, яка складається з таких дій: по-перше, посадова особа митниці відправлення вчиняє запис «Пропуск заборонено» у накладній під найменуванням товару (щодо багажу, вантажобагажу такий запис робиться у відповідному рядку здаточного списку і дорожньої відомості) та завіряється підписом, відбитком особистої номерної печатки посадової особи митниці; по-друге, оформлюється картка відмови із зазначенням підстави для прийняття такого рішення. Такі товари (вантажі) перебувають під митним контролем та під охороною залізниці до їх вивезення за межі митної території України, а багаж (вантажобагаж) вивантажується з вагона й підлягає поверненню залізницею відправникові. У випадку прийняття рішення щодо направлення товару на митну територію України у митницю призначення під митним контролем – мова йде про митне оформлення товару в митному режимі транзит. Відповідно до пп.а п.2 ч.2 ст.91 МКУ України це є внутрішній транзит від пункту ввезення (пропуску) на митну територію України до органу доходів і зборів, розташованого на митній території України. Порядок виконання митних формальностей при здійсненні транзитних перевезень врегульований наказом Міністерства фінансів України від 09.10.2012р. №1066 [19]. Перш за все завчасно повинна бути виконана митна формальність, яка стосується попереднього повідомлення митниці про намір ввезти товари на митну територію України. Однак це не стосується багажу та вантажобагажу, які належать фізичним особам. Необхідно звернути увагу, що в деяких випадках документом контролю за переміщенням товару може бути інша митна декларація, наприклад, періодична митна декларація. У випадку прийняття такого рішення виконується митна формальність – відправлення товару, багажу, вантажобагажу в митницю призначення, на якій першою дією (до речі, необов'язковою) є інформування перевізника про оформлену попередню декларацію, а саме номер і дату оформленої попередньої декларації, які проставляються перевізником у правому нижньому куті одного з товаротранспортних документів на переміщуваних товарах. Декларант,

уповноважена ним особа або перевізник подає в пункті пропуску посадовій особі митниці відправлення документи та відомості, передбачені п. 4 ч. 1 ст. 335 МКУ України, що і є наступною дією. Посадова особа митниці відправлення перевіряє наявність електронної копії попередньої митної декларації або електронної попередньої митної декларації в ЄАІС. Перевірка здійснюється шляхом запиту до цієї системи за номером попередньої митної декларації та встановлення відповідності інформації, що міститься у поданих товаросупровідних (товаротransпортних) документах, відомостям, заявленим в електронній копії попередньої митної декларації. Наступною дією є занесення відповідних відомостей посадовою особою митниці відправлення до ЄАІС щодо залізничного рухомого складу, перевізника, переміщувани товари, реквізити товаротransпортного документа, ідентифікаційні ознаки митного забезпечення, пристроїв або/та інших засобів ідентифікації, які застосовані митницею відправлення тощо. Під час відправлення товару, транспортних засобів комерційного призначення обов'язково встановлюється строк транзитного перевезення до митниці призначення. Причому в разі перевезення товару залізничним транспортом строк транзитного перевезення встановлюється на підставі календарного штампеля залізничної станції відправлення (прикордонної передавальної), проставленого у перевізних документах та/або документах контролю за переміщенням товару, починаючи з 24 години дати прийняття цієї станцією товару до перевезенням [19]. На всіх перевізних, товаросупровідних документах посадова особа митниці відправлення проставляє підпис і відбиток штампа «Під митним контролем», після чого вони передаються працівнику прикордонної передавальної станції, який також проставляє на перевізних документах та кожному паперовому примірнику витягу з електронної копії попередньої декларації календарний штампель станції відправлення, який свідчить про взяття залізницею солідарного зобов'язання щодо доставки до митниці призначення товару (вантажу) та дотримання митних правил. Можливий варіант надходження товару (вантажу) із-за меж митної території України у вагонах

колії 1435 мм. У даному випадку в разі потреби здійснюється перевантаження цього товару (вантажу) у вагони колії 1520 мм і переоформлення перевізних документів. Таким чином, митна формальність відправлення товарів в митницю призначення складається з таких дій: інформування перевізника про оформлену попередню декларацію (необов'язково); подання в пункті пропуску посадовій особі митниці відправлення відповідних документів; перевірка наявності електронної копії попередньої митної декларації в ЄАІС; внесення посадовою особою митниці відправлення відповідних відомостей до ЄАІС; встановлення строку транзитного перевезення; проставлення підпису та відбитку штампа «Під митним контролем» на товаросупровідних документах та передання їх перевізнику; перевантаження товару та переоформлення документів (необов'язково).

По прибутті товару на станцію призначення виконуються практично ті ж самі митні формальності, що і у випадку прийняття рішення щодо митного оформлення товару в пункті пропуску через державний кордон України, а саме декларування, подання митної декларації, прийняття митної декларації; оформлення митної декларації; завершення митного оформлення. Слід зазначити, що на станції призначення декларування проводиться вже другий раз, і в залежності від мети переміщення вантажоодержувач обирає митний режим товару (найчастіше це режим імпорту).

Митне оформлення багажу, вантажобагажу в митниці призначення нічим не відрізняється від митного оформлення багажу, вантажобагажу в митниці відправлення, тобто в пункті пропуску через державний кордон України. Однак, якщо в зоні діяльності митниці за місцезнаходженням одержувача багажу, вантажобагажу відсутні станції, відкриті для багажних операцій, у цьому випадку багаж може бути направлений під митним контролем до митниці за місцезнаходження вантажоодержувача, а порядок такого направлення відображається в технологічному процесі роботи станції (вокзалу), погодженому з митницею, у зоні діяльності якої розташована така станція (вокзал). Охарактеризуємо митні формальності, які виконуються при

митному оформленні товару у випадку його вивезення за межі території України. Першою митною формальністю є декларування, яка значно відрізняється від декларування у випадку їх ввезення на митну територію України. Першою дією в разі вивезення товару за межі митної території України є формування пакету документів, для чого декларанту необхідно звернутись до станції відправлення для вирішення питання про складення угоди про перевезення.

Наступною дією є заповнення митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа відповідно до обраного митного режиму, із зазначенням у відповідних графах реквізитів накладної, номера вагона або контейнера і ваги товару. Якщо до моменту митного оформлення номер накладної або номер вагона при контейнерних перевезеннях невідомий, то у відповідній графі митної декларації вчиняється запис «залізничний транспорт».

Наступні митні формальності, а саме прийняття митної декларації, оформлення митної декларації та завершення митного оформлення ідентичні тим, які мають місце при ввезенні товару. Відповідна митна декларація, перевізні та супровідні документи з відмітками посадової особи митниці відправлення передаються декларантом або вповноваженою ним особою на станцію відправлення для прийняття товару до перевезення, після чого працівник станції відправлення проставляє відбиток календарного штампеля на документах, наявність якого свідчить про взяття залізницею солідарного зобов'язання щодо перевезення товару та щодо дотримання митних правил.

Слід звернути увагу, що митне оформлення товару здійснюється в повному обсязі у митниці відправлення. При прибутті товару на прикордонну передавальну станцію її працівник зобов'язаний повідомити митницю призначення проприбуття залізничного вантажного поїзда, яким товари вивозяться за межі митної території України, шляхом подання їй документів (передатних відомостей, митної декларації, у випадках, передбачених законодавством дозволів державних контрольних органів на вивезення товару, оригіналів накладних, примірника дорожньої відомості та інших

товаросупровідних документів). Посадова особа митниці призначення в передатній відомості проставляє дату та час прийняття й повернення документів.

Однак в митниці призначення може бути прийнято рішення щодо необхідності проведення митного огляду (переогляду) залізничного рухомого складу, товару, але виконання цієї митної формальності здійснюється у рамках митного контролю. Тим не менш, можливий варіант виконання ще однієї митної формальності, пов'язаної з митним оформленням – відмова у митному оформленні, причому виконання цієї формальності передбачено здійснювати у митниці призначення (прикордонній передавальній станції), і це незважаючи на здійснення митного оформлення в повному обсязі у митниці (станції) відправлення. Так, згідно п. 4.11 Інструкції про взаємодію посадових осіб митних органів, що здійснюють митні процедури з товарами (вантажами), переміщуваними залізничними вантажними поїздами, і працівників залізниць України у випадку надходження на прикордонну передавальну станцію товару (вантажу) з порушенням вимог Інструкції або товару, щодо якого є потреба провести митний огляд (переогляд), посадова особа митниці призначення в накладній під найменуванням товару вчиняє запис «Пропуск заборонено» і зазначає підставу для прийняття такого рішення [29]. Обов'язково запис завіряється підписом і відбитком штампа «Під митним контролем» цієї посадової особи, і документи повертаються працівникові станції. Наступною дією є складання акту загальної форми про затримку товару, в якому зазначається час початку й закінчення проведення митного огляду (переогляду) і який підписується особами, що брали участь у проведенні цього огляду (переогляду). Наступна дія – направлення запиту в митницю відправлення, повинна бути здійснена у день прийняття рішення про заборону пропуску товару (вантажу) через митний кордон України. Мета такого запиту – з'ясування додаткових відомостей, потрібних для митного оформлення цього товару. Митниця відправлення зобов'язана надіслати митниці призначення всю необхідну інформацію за запитом не пізніше трьох діб, а інформацію про

швидкопсувні товари – протягом доби після отримання запиту [30]. У разі неможливості пропуску товару на підставі отриманої інформації посадова особа митниці призначення оформлює картку відмови, а в накладній під найменуваннями товару зазначає підставу для прийняття такого рішення, яка завіряється підписом і відбитком особистої номерної печатки посадової особи митниці призначення, а документи повертаються працівникові станції. Останню дію виконує працівник прикордонної передавальної станції, який на підставі рішення митниці надсилає на станцію відправлення телеграму для інформування вантажовідправника про затримку товару і про її причини. Вантажовідправник вживає заходи щодо усунення причин затримки такого товару або його повернення на станцію відправлення, про що інформує цю станцію. Станція відправлення повідомляє прикордонну передавальну станцію про прийняте вантажовідправником рішення. Таким чином, митна формальність відмова у митному оформленні у разі вивезення товару за межі митної території України складається з таких дій: прийняття рішення про заборону пропуску товару; складання акту загальної форми про затримку товару; направлення запиту в митницю відправлення; отримання інформації за запитом та її аналіз; оформлення картки відмови та повернення документів; інформування вантажовідправника про затримку товару.

Є деякі відмінності у виконанні митних формальностей та дій у випадку митного оформлення багажу, вантажобагажу, який вивозиться за межі митної території України. Першою митною формальністю є прийняття до перевезення, яка починається з пред'явлення для перевезення станції відправлення багажу, вантажобагажу, оформлення перевізних документів та їх передачі відправнику.

Необхідно звернути увагу, що для здійснення митницею відправлення митного оформлення вантажобагажу, що належить підприємству, декларант (уповноважена особа) повинен у встановленому порядку подати митниці відправлення митну декларацію на бланку єдиного адміністративного документа та інші документи, передбачені законодавством. А для здійснення митного оформлення багажу (вантажобагажу), що належить громадянину,

декларант або уповноважена особа подає митну декларацію для письмового декларування товару, що переміщується через митний кордон України громадянами для особистих, сімейних та інших потреб, не пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності, та інші документи, передбачені законодавством. Таким чином, наступною дією є заповнення відповідної митної декларації та її подання митниці відправлення. У випадку декларування вантажобагажу з використанням митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа виконуються ті ж самі формальності, що й у разі митного оформлення товару, який вивозиться за межі митної території України, які були розглянуті вище. У випадку декларування багажу, вантажобагажу фізичною особою з використанням митної декларації для особистих потреб виконується формальність щодо оформлення митної декларації, яка складається з дій щодо: перевірки поданих документів; проставлення особистої номерної печатки посадовою особою митниці; передачі на залізничну станцію документів з відбитком особистої номерної печатки посадової особи митниці, що і є підставою для перевезення багажу (вантажобагажу) у митницю призначення. Таким чином митне оформлення багажу, вантажобагажу складається з таких формальностей: а) прийняття до перевезення (пред'явлення багажу, вантажобагажу та оформлення перевізних документів); б) декларування багажу, вантажобагажу (прийняття митної декларації; оформлення митної декларації; завершення митного оформлення).

Вищевказані формальності здійснюються в митниці відправлення, але деякі митні формальності, пов'язані з митним контролем та митним оформленням, здійснюються і в митниці призначення (у прикордонній передавальній станції). Мова йде про митні формальності, пов'язані з митним контролем, а саме: а) повідомлення митниці призначення про прибуття поїзда міжнародного сполучення, у складі якого є багажні вагони (інформування посадових осіб митниці призначення; передання перевізних і супровідних документів); б) робота з наданими документами і прийняття відповідного рішення посадовою особою митниці (ознайомлення посадової особи митниці з

поданими документами; проведення перевірки багажного вагону (здійснюється спільно з працівниками залізниці); складання відповідних актів у разі виявлення невідповідності; перевірка та реєстрація посадовою особою митниці документів; прийняття рішення).

За результатами перевірки посадова особа митниці призначення приймає одне з таких рішень: про пропуск багажу (вантажобагажу) через митний кордон України; про неможливість пропуску багажу (вантажобагажу) через митний кордон України. У разі прийняття рішення про неможливість пропуску багажу (вантажобагажу) через митний кордон України виконується митна формальність – відмова у митному оформленні. У відповідному рядку здаточного списку і дорожньої відомості посадова особа митниці призначення вчиняє запис «Пропуск заборонений» із зазначенням підстав для прийняття такого рішення. Запис завіряється підписом і відбитком особистої номерної печатки цієї посадової особи. Про причини затримки багажу (вантажобагажу) складається акт загальної форми й оформлюється картка відмови, які підписуються працівником залізниці та посадовою особою митниці призначення. Багаж (вантажобагаж) вивантажується з вагона і підлягає поверненню залізницею відправникові. Таким чином, митна формальність відмова у митному оформленні у разі вивезення багажу, вантажобагажу за межі митної території України складається з таких дій: прийняття рішення про заборону пропуску багажу, вантажобагажу; складання акту загальної форми про затримку багажу; оформлення картки відмови та повернення документів; вивантаження багажу та повернення відправникові. У разі прийняття рішення про пропуск багажу (вантажобагажу) через митний кордон України виконується митна формальність – випуск багажу, вантажобагажу, яка складається з наступних дій: передача прийомоздавальникові перевізних документів з відбитками особистої номерної печатки посадової особи митниці призначення; залишення митної декларації та перевізних документів (їх копій) у справах митниці призначення. Транзит товару територією України здійснюється у спрощеному порядку, і для декларування товару (вантажу) у

митну процедуру (митний режим) транзиту використовуються накладні та їх електронні копії, що містять інформацію з окремих граф цих накладних, і необхідні відомості, потрібні для здійснення митного контролю. Згідно ч.2 ст.6 Закону України «Про транзит вантажів» у разі транзиту вантажів залізничним транспортом до органів доходів і зборів на дільницях, на які поширюється сфера застосування Конвенції про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ), подається накладна ЦІМ (СІМ). У разі транзиту вантажів залізничним транспортом на інших дільницях до органів доходів і зборів подається накладна УМВС (СМГС) або накладна ЦІМ/УМВС (СІМ/СМГС, ЦІМ/СМГС), що містить відомості, необхідні для здійснення митного контролю [19]. Але митне оформлення транзитного підакцизного товару (вантаж) проводиться виключно за умови подання органам доходів і зборів митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа. Митні формальності, пов'язані з митним оформленням транзиту товару територією України у митниці відправлення, практично такі ж самі, що і при митному оформленні товару в пункті пропуску через державний кордон України у разі їх ввезення на митну територію України за винятком формальностей, пов'язаних із прийняттям та оформленням митної декларації. Митні формальності, пов'язані з завершенням транзиту товару в митниці призначення ідентичні формальностям, які виконуються при вивезенні товару за межі митної території України. Митні формальності, пов'язані з митним оформленням транзиту багажу, вантажобагажу територією України у митниці відправлення, практично такі ж самі, що і при митному оформленні багажу, вантажобагажу в пункті пропуску через державний кордон України у разі їх ввезення на митну територію України.

Митні формальності, пов'язані з завершенням транзиту багажу, вантажобагажу в митниці призначення, ідентичні формальностям, які виконуються при вивезенні багажу, вантажобагажу за межі митної території України.

РОЗДІЛ 2.

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ СМАРТ- МИТНИЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Формування задуму проекту

Як видно із аналізу, який здійснено в першому розділі, митних формальностей, що пов'язані з міжнародними залізничними перевезеннями дуже багато. Складність на їх спрощення також накладає велика кількість законодавчих та регулюючих актів, морально-застаріла нормативна база здійснення залізничних перевезень міжнародного сполучення, протиріччя у законодавчій базі, що пов'язані з неузгодженістю старих і нових законодавчих актів, відсутність автоматичної роботи «митниця – АТ «Укрзалізниця», дублювання функцій, задовгий та нетехнологічний процес здійснення митного оформлення та адміністрування, необґрунтоване збільшення штату співробітників, як зі сторони митниці, так і зі сторони АТ «Укрзалізниця», митний контроль здійснюється двічі (в митній станції відправлення та в митниці призначення (прикордонній передавальній станції)).

Тому актуальним завданням, що вимагає вирішення є зменшення цієї кількості митних формальностей при здійсненні міжнародних залізничних перевезень, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та митного оформлення, перетворення митного адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес.

Серед шляхів вирішення означених проблем та розвитку проекту Смарт-Митниця можна виділити напрямки:

- діджиталізація митних процедур;
- впровадження датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації;
- розміщення на території терміналу структурного підрозділу митниці, пости фіто-санітарного контролю, екологічного контролю, санітарно-

епідеміологічного контролю, ветеринарного контролю, підрозділ торгово-промислової палати.

Ці заходи значно спрощують оформлення всіх необхідних документів та заощаджують час суб'єктам господарювання. Митниця за таких умов працюватиме за принципом «єдиного вікна», як повноцінний логістичний центр, адже тут знаходяться усі необхідні служби. Крім того, датчики смарт-контейнерів через генерацію митної декларації можуть сприяти перетину кордону без фізичної перевірки, що значно зменшить строк доставки вантажів.

Діджиталізація митних процедур представляє собою цифровізацію митних процедур у контексті спрощення митного контролю впровадження сучасних електронних сервісів для автоматизації митних процедур в Україні.

Зазначено, що після реформи Державної митної служби одним із головних її завдань залишається поглиблення діджиталізації митних процедур. Нині триває курс на максимальну автоматизацію процесів митного контролю та митного оформлення (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Систематизація принципів діджиталізації функціонування «Смарт-митниці»

До системи принципів діджиталізації функціонування «Смарт-митниці» входять:

- управління та контроль усіх ланцюгів поставок;
- інтелектуальна система ризиків;
- єдиний портал надання дозвільних документів;
- електронне декларування;
- використання високотехнологічних технічних заходів митного контролю (далі ТЗМК);
- постмитний контроль.

2.2. Концептуальна сутність проекту

2.2.1. *Метою проекту* є обґрунтування та розробка проекту розвитку Смарт-Митниці задля зменшення кількості митних формальностей при здійсненні міжнародних залізничних перевезень, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та митного оформлення, перетворення митного адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес.

Відповідно до концепції проекту можна виділити наступні цілі та очікувані результати проекту:

1. Спрощення оформлення документів митного контролю на 35%.
2. Зменшення на 20% часу доставки вантажів, пасажирів, пошти та ін.
3. Зменшення кількості задіяного персоналу на 50%.
4. Нейтралізація митних формальностей, що пов'язані з міжнародними залізничними перевезеннями на 50%.
5. Забезпечення автоматичної роботи «митниця – АТ «Укрзалізниця» на 100%.
6. Забезпечення роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру.
7. Досягнення загального позитивного соціального ефекту, підвищення довіри громадян до митниці, АТ «Укрзалізниця» та керівництва держави в цілому.

Цілі проекту структуровані на дереві цілей (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Дерево цілей розвитку проекту Смарт-Митниця в контексті здійснення міжнародних залізничних перевезень

2.2.2. Визначення змісту результату проекту.

Результати проекту повинні відповідати поставленим цілям.

Продуктом проекту є удосконалені та доповнені функції Смарт-Митниці в контексті забезпечення здійснення залізничних міжнародних перевезень шляхом впровадження діджиталізації митних процедур, датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації, розміщення на території терміналу структурного підрозділу митниці, посту фіто-санітарного контролю, екологічного контролю, санітарно-епідеміологічного контролю, ветеринарного контролю, підрозділу торгово-промислової палати, організації роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру, що дозволить зменшити кількість митних формальностей, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та митного оформлення, перетворити митне адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес, спростити оформлення документів митного контролю, зменшити час доставки вантажів, пасажирів, пошти та ін., оптимізувати кількість задіяного персоналу, забезпечити автоматичну роботу «митниця – АТ «Укрзалізниця» та досягнення

загального позитивного соціального ефекту, підвищення довіри громадян до митниці, АТ «Укрзалізниця» та керівництва держави в цілому.

2.2.3. Вимоги до проекту [13].

В нашому випадку до вимог, які вплинуть на результат проекту можна віднести за пріоритетом:

- відповідність та сучасність обладнання за критеріями автоматизація, швидкість, бережливість;
- мотивація до саморозвитку і навичок Soft Skills, навички і бажання працювати в команді;
- розмір та своєчасність фінансування проекту;
- широкий профіль знань працівників;
- сильні лідерські якості менеджменту проекту.

Техніка та обладнання повинні відповідати таким вимогам як якість, сучасність та надійність.

Всі вимоги відображаються в контрактах з постачальниками відповідних товарів та послуг.

2.2.4. Границі проекту – це планові роботи та події, які є початком та кінцем проекту [14].

Границі проекту: 01.02.2021-30.09.2022

Фаза концепції: формування команди проекту; проведення аудиту поточного стану, розробка концепції проекту, проведення передпроектного аналізу, формулювання цілей проекту, оцінка варіантів досягнення цілей, складання бізнес-плану проекту, розробка техніко-економічного обґрунтування та визначення обсягів необхідних інвестицій, затвердження концепції проекту та наказу про початок реалізації проекту.

Фаза планування: розробка зведеного плану проекту, підготовка технічного завдання (ТЗ), підготовка технічних умов (ТУ), розробка технічних проектів, затвердження зведеного плану проекту, підбір постачальників та проведення тендерів.

Фаза виконання: діджиталізація митних процедур, монтажні та ремонтні роботи з розміщення на території терміналу структурного підрозділу митниці, посту фіто-санітарного контролю, екологічного контролю, санітарно-епідеміологічного контролю, ветеринарного контролю, підрозділу торгово-промислової палати, впровадження датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації, організація роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру, роботи з синхронізації та гармонізації роботи всіх структурних підрозділів, оптимізація та підготовка персоналу, пусконалагоджувальні роботи.

Фаза завершення: остаточне виправлення неузгодженостей, оцінка результатів і підведення підсумків, інформаційна компанія серед населення, завершення проекту та здача робіт.

2.2.5. Результати поставки проекту. На протязі та по закінченню всіх робіт збираються та передаються керівництву Смарт-Митниці такі документи:

- договори з усіма учасниками проекту;
- договори гарантійного обслуговування;
- акти виконаних робіт;
- накладні, податкові накладні;
- сертифікати відповідності;
- гарантійні паспорти на обладнання та ін.;
- гарантійні документи;
- посадові інструкції;
- інструкції по експлуатації техніки та обладнання;
- інструкції по роботі з програмними продуктами.

2.2.6. Критерії приймання: відповідність результатів пусконалагоджувальних робіт Смарт-Митниці цілям проекту.

2.2.7. Обмеження проекту. По проекту основними обмеженнями виступають: обмеження бюджету, обмеження ресурсів, кількість персоналу згідно структури, обмеження по границям проекту, обмеження по строкам робіт, обмеження по наявності фіксованого бюджету інвестицій, обмеження по

матеріальним та програмним ресурсам, які необхідні для здійснення проекту.

2.2.8. Допущення проекту. Допущення проекту – це фактори, які для цілей планування вважаються вірними, реальними та визначеними без залучення доказів. Такими допущеннями проекту є наступні:

1. Проект має сильного замотивованого керівника та ініціатора проекту.
2. Для реалізації проекту є всі необхідні ресурси.
3. Проект входить в найвищий пріоритет розвитку Державної фіскальної служби України, АТ «Укрзалізниця», Держави та суспільства.

2.2.9. Контрольні події розкладу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Контрольні події розкладу

Контрольна подія розкладу	Термін
Старт проекту не пізніше	01.02.21
Проведення аудиту поточного стану	25.02.21
Затвердження концепції проекту та наказу про початок реалізації проекту	07.06.21
Затвердження зведеного плану проекту	13.08.21
Діджиталізацію митних процедур завершено	25.03.22
Організація роботи митниці за принципом «єдиного вікна» завершено	08.07.22
Фініш проекту не пізніше	30.09.22

2.2.10. Кошторисна вартість (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Кошторис розвитку проекту Смарт-Митниця в контексті здійснення міжнародних залізничних перевезень

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Ціна одиниці (млн. грн.)	Загальна сума (млн. грн.)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Діджиталізація митних процедур	Обсяг робіт	–	15	15
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення структурного підрозділу митниці	Обсяг	–	15	15
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення постів фіто-санітарного контролю	Обсяг	–	13	13

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення екологічного контролю	Обсяг	–	17	17
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення санітарно-епідеміологічного контролю	Обсяг	–	18	18
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення ветеринарного контролю	Обсяг	–	17	17
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення підрозділу торгово-промислової палати	Обсяг	–	13	13
Організація роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру	Обсяг робіт	–	14	14
Закупівля та впровадження датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації	Обсяг	–	39,2	39,2
Роботи з синхронізації та гармонізації роботи всіх структурних підрозділів	Обсяг робіт	–	12	12
Оптимізація та підготовка персоналу	Обсяг робіт	–	1	1
Оплата послуг команди проекту з урахуванням податків	53 осіб	20 міс.	0,03	31,8
Загальний бюджет проекту				206

Очікувана концептуальна кошторисна вартість проекту 206,0 млн. грн. (табл. 2.3).

2.2.11. Вимоги до управління конфігурацією проекту. Враховуючи великі масштаби проекту, управління конфігурацією і змінами, що реалізуються в проекті, виконуються на рівні документального узгодження з керівником проекту, керівником Державної фіскальної служби України, керівництвом АТ «Укрзалізниця».

2.3. Аналіз характерних особливостей проекту

До основних властивостей проекту, які впливають із його ознак та за якими вони можуть бути класифіковані на типи, відносять: масштаб проекту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу. Класифікація розвитку

проекту Смарт-Митниця наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Класифікація розвитку проекту Смарт-Митниця в контексті
здійснення міжнародних залізничних перевезень**

Класифікаційна ознака	Види проектів	Проект розвитку Смарт-Митниці АТ «Укрзалізниця»
1	2	3
Мета й характер діяльності	- комерційні - некомерційні	комерційний
Характер та сфера діяльності	- промислові - організаційні - економічні - соціальні - дослідницькі	організаційний
Масштаб та розмір проекту	- великі - середні - малі	великий
Ступінь складності	- прості - складні - дуже складні	дуже складний
Склад і структура проекту	- монопроекти - мультипроекти - мегапроекти	мегапроект
Рівень альтернативності	- взаємовиключні - альтернативні по капіталу - незалежні - взаємовпливаючі - взаємодоповнюючі	взаємовпливаючий
Тривалість проекту	- короткострокові - середньострокові - довгострокові	довгостроковий

2.4. Проектний аналіз та оцінка ефективності проекту

2.4.1. Комерційний аналіз. Для більш детальної оцінки оточення удосконалення проекту Смарт-Митниці проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Розрахуємо вплив факторів, що позитивно діють на проект:

$$P = BCC + P3M = 39/4 + 26/3 = 9,75 + 8,7 = 18,45$$

Розрахуємо вплив факторів, що негативно діють на проект:

$$H = BCLC + P33 = 38/5 + 27/4 = 7,6 + 6,75 = 14,35$$

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз розвитку проекту СМАРТ-Митниця в контексті здійснення міжнародних залізничних перевезень

Внутрішні сильні сторони (ВСС)	Вплив (0-10)	Потенційні зовнішні можливості (ПЗМ)	Вплив (0-10)
1. Пріоритетний проект державного значення	10	1. Інтернаціоналізація залізничного транспорту.	9
2. Автоматизація процесу, що мінімізує та виключає людський фактор.	9	2. Зростання вимог здійснення міжнародних залізничних перевезень	8
3. Проект «СМАРТ-Митниця» вже частково реалізовано. Є чітке розуміння, які частини проекту необхідно розвивати та удосконалювати.	10	3. Активізація реформування митниці, залізничного транспорту та інфраструктури.	9
4. Доступність людських ресурсів проекту.	10		
Всього	39/4	Всього	26/3
Внутрішні слабкі сторони (ВСлС)	Вплив (0-10)	Потенційні зовнішні загрози (ПЗЗ)	Вплив (0-10)
1. Велика кількість учасників, що ускладнює логістику проекту	10	1. Пандемія COVID-19.	5
2. Велика кількість законодавчих та регулюючих актів, морально-застаріла нормативна база здійснення залізничних перевезень міжнародного сполучення	8	2. Необхідність внесення змін до законодавчих актів	9
		3. Недостатній рівень політичної стабільності в країні	7
3. Проект потребує дуже великих інвестицій.	10	4. Економічна криза, що призведе до подорожчання ресурсів проекту, які закладені в кошторис.	6
4. Потреби у високо технологічності та інноваційності синхронізації програмного забезпечення з встановленим обладнанням	5		
5. Складність точного розрахунку часу на розробку програмного забезпечення	5		
Всього	38/5	Всього	27/4

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що проект має достатньо сильні внутрішні сторони та можливості і є комерційно привабливим.

2.4.2. Соціальний-організаційний аналіз.

Важливими для проекту є дії в області управління зацікавленими

сторонами проекту, яке здійснюють, як керівник проекту, так і всі члени команди проекту.

Зацікавленими сторонами проекту є люди або групи людей, які мають або вважають, що вони мають, законні вимоги до деяких аспектів проекту. Метою прояву зацікавленості може бути прояв стороннього інтересу, частини в участі або висування вимог до проекту; ця мета може змінюватися від задоволення неформального інтересу в процесі участі в проекті до пред'явлення законних претензій.

Усі зацікавлені сторони проекту умовно поділяють на первинні та вторинні. До первинних зацікавлених сторін відносять тих, що мають юридично обґрунтовані контрактні взаємини із проектом. Вторинні зацікавлені сторони впливають на проект або зазнають його дії, але при цьому не мають постійного відношення до проекту й не мають ключового значення для його здійснення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Матриця аналізу зацікавлених сторін проекту

№ п/п	Зацікавлена сторона проекту	Інтерес (и) зацікавленої сторони в проекті	Оцінка впливу «+» - позитивний вплив; «-» - негативний вплив, протистояння реалізації проекту	Потенційні стратегії для забезпечення підтримки або скорочення кількості перешкод
1.	Ключові учасники-партнери проекту: АТ «Укрзалізниця», служби фіто-санітарного контролю, торгівельно-промислова палата, служби екологічного контролю; Служби ветеринарного контролю та ін.	1. Оновлення матеріально-технічної бази 2. Залучення інвестицій 3. Зростання прибутку 4. Спрощення процедури здійснення міжнародних залізничних перевезень	+ Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Вчасно передавати інформацію 2. Ведення переговорів

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5
2.	Митниця	1. Оновлення матеріально-технічної бази 2. Залучення інвестицій 3. Безпека кордону України, попередження та виявлення порушень	+ Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Вчасно передавати інформацію 2. Ведення переговорів
	Підрядники проекту: ІТ-команда, ремонтні бригади, проектувальники	1. Зарплата. 2. Репутація.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Мотивація. 2. Реальні строки виконання. 3. Розмежувати доступ до бази даних проекту.
	Керівник та команда проекту	1. Зарплата. 2. Репутація.	+/- Первинна (є контрактні взаємини із проектом)	1. Мотивація. 2. Реальні строки виконання. 3. Розмежувати доступ до бази даних проекту.
	Постачальники	1. Продати обладнання. 2. Престиж та піар.	-/+ Первинна (є контрактні взаємини)	1. Договір. 2. Вибір на тендерній основі. 3. Виконання своїх обов'язків.
	ЗМІ	1. Цікавий інформаційний контент новин. 2. Зростання кількості глядачів та рейтингів.	-/+ Вторинна (немає контрактних взаємин)	1. Вчасно передавати інформацію 2. Ведення переговорів
	Пасажири, вантажовідправники, туристи	1. Спрощення та прискорення митного контролю та оформлення	-/+ Вторинна (немає контрактних взаємин)	1. Вчасно передавати інформацію 2. Ведення переговорів

До первинних зацікавлених сторін проекту відносяться ключові учасники-партнери проекту (АТ «Укрзалізниця», служби фіто-санітарного контролю, торгівельно-промислова палата, служби екологічного контролю; служби ветеринарного контролю та ін.), постачальники, підрядники проекту (ІТ-команда, ремонтні бригади, проектувальники), керівник та команда

проекту.

До вторинних зацікавлених сторін проекту пасажери, вантажовідправники, туристи, ЗМІ.

2.4.3. Екологічний аналіз. Результати проекту не несуть загрози навколишньому середовищу і тому основними екологічними вимогами до проекту буде дотримання правил протипожежної безпеки, наявність системи пожежної сигналізації.

2.4.4. Фінансово-економічний аналіз. Оцінка економічної ефективності проекту. Під економічною ефективністю розуміється співвідношення корисного результату, як правило, вимірюного у вартісній формі, з витратами на його отримання. Оцінка економічної ефективності проекту ґрунтується на системі показників і критеріїв. Залежно від того, на якому рівні визначаються результати і витрати проекту, розрізняють показники суспільної (рівень економіки в цілому), бюджетної (з точки зору державного, місцевих бюджетів і позабюджетних фондів) і комерційної (з точки зору учасників) ефективності. Необхідно оцінити комерційну економічну ефективність проекту. Остання визначається з точки зору довгострокових фінансових наслідків проекту для її учасників.

При оцінці комерційної ефективності показники економічної ефективності проекту безпосередньо або опосередковано вимірюють дохідність інвестицій за проектом впродовж усього його життєвого циклу (обов'язково з урахуванням фази використання продукту проекту). З точки зору механізму такого вимірювання виділяють показники динамічної (визначається з урахуванням цінності грошей у часі) та статичної (базуються на визначення середньої дохідності без дисконтування або компаундування) ефективності. В аналізі проекту основним є динамічний показник економічної ефективності.

Динамічні показники економічної ефективності передбачають приведення усіх грошових потоків проекту до єдиного моменту часу. Як правило, це момент старту проекту. В цьому разі застосовується процедура дисконтування, економічний зміст якої полягає у виключенні з майбутніх

грошових потоків тих доходів, які можна було б отримати при інвестуванні в поточний момент часу суми капіталу, який дорівнює поточній вартості, якщо норма доходу буде дорівнювати ставці дисконту. Таким чином, якщо поточна вартість вхідного грошового потоку за проектом буде дорівнювати поточній вартості відтоку, дохідність проекту буде в точності дорівнювати ставці дисконту (оскільки дисконтування – це виключення потенційних доходів альтернативного інвестування і, якщо поточні вартості рівні, для отримання доходу еквівалентного доходу за проектом, необхідно інвестувати ту саму величину капіталу, тобто проект є еквівалентною альтернативою, дохідність якої визначає ставку дисконту). З цього випливає, що всі динамічні показники ефективності порівнюють поточну вартість грошових надходжень і виплат за життєвий цикл проекту, а вимірювання дохідності досягається за рахунок процедури дисконтування. При цьому межею (мірою) ефективності виступає ставка дисконту, яка відображає дохідність альтернативних варіантів інвестування, завдяки чому реалізується принцип альтернативної вартості ресурсів. Тобто ставка дисконту визначається як мінімальна норма доходу на капітал, яку інвестори вважатимуть достатньою для вкладання капіталу в проект.

Основні динамічні показники економічної ефективності проекту:

1. Чиста приведена вартість (NPV).

Для комерційної ефективності визначається за формулами:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+R)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+R)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{NCF_t}{(1+R)^t}, \quad (2.1)$$

де T – загальна тривалість життєвого циклу проекту (з урахування продукту проекту), років;

CF_t – грошовий потік бруто проекту за інтервал часу від попереднього значення t до поточного його значення, грн.;

I_t – інвестиційний грошовий потік власного капіталу за проектом у відповідному періоді, грн.;

NCF_t – чистий грошовий потік проекту за відповідний період, грн.

R – ставка дисконту (річна), частка.

Таким чином, показник NPV порівнює поточні вартості надходжень та виплат як різницю, опосередковано вимірюючи дохідність через дисконтування. Відповідно критерієм ефективності за цим показником є нерівність: $NPV \geq 0$. При цьому нуль – це граничне значення NPV, за якого дохідність проекту в точності дорівнює ставці дисконту (проект за дохідністю еквівалентна альтернативі).

При визначенні комерційної ефективності показник грошового потоку бруто є вимірником поточного економічного ефекту (результату) проекту у відповідних періодах. Він відображає так званий зворотній грошовий потік на інвестований у проект власний капітал. Включає складові доходу на капітал (вимірюється чистим прибутком) та повернення капіталу (вимірюється амортизацією необоротних активів). Тобто грошовий потік бруто визначається

$$CF = NP + A, \quad (2.2)$$

де NP – чистий прибуток за відповідний період часу, грн.;

A – амортизація, що врахована при визначенні чистого прибутку, грн.

Інвестиційний грошовий потік власного капіталу для кожного періоду визначається:

$$I = CI + \Delta WC - \Delta LD, \quad (2.3)$$

CI – капітальні вкладення (вкладення капіталу в необоротні активи), грн.;

ΔWC – приріст робочого капіталу за період (робочий капітал це різниця між величинами оборотних активів і поточних зобов'язань), грн.;

ΔLD – приріст довгострокових зобов'язань, грн.

Чистий грошовий потік, що відображає різницю між всіма надходженнями та виплатами грошових засобів за період, визначається за формулою:

$$NCF = CF - I = NP + A - CI - \Delta WC + \Delta LD \quad (2.4)$$

Як правило, тривалість життєвого циклу проекту (з продуктом проекту) досить велика, що суттєво ускладнює прогнозування. Тому з точки зору техніки розрахунку NPV загальну тривалість розбивають на дві частини – період

прогнозування, для якого складається детальний прогноз грошових потоків, та постпрогнознний період, поточна вартість грошових потоків якого «згортається» в єдину величину, що має назву «вартість реверсії» або «термінальна вартість». В такому разі формула NPV приймає вигляд:

$$NPV = \sum_{t=0}^{T_{pr}} \frac{NCF_t}{(1+R)^t} + \frac{V_{rev}}{(1+R)^{T_{pr}}}, \quad (2.5)$$

де T_{pr} – тривалість періоду прогнозування, років;

V_{rev} – вартість реверсії, грн.

Вартість реверсії може бути визначена або як приведена вартість грошових потоків постпрогнозного періоду на момент закінчення періоду прогнозування, або як вартість, за яку проект може бути проданий на момент закінчення періоду прогнозування. При реалізації першого підходу період прогнозування, як правило, обирається таким, щоб грошові потоки постпрогнозного періоду були стабільними і могли бути представлені анuitетом. У цьому разі вартість реверсії визначається:

$$V_{rev} = NCF_{T_{pr}+1} \cdot \frac{1 - (1+R)^{-(T-T_{pr})}}{R}, \quad (2.6)$$

де $NCF_{T_{pr}+1}$ – чистий грошовий потік першого року постпрогнозного періоду, грн.

2. Внутрішня норма доходу (IRR).

Показник IRR вимірює безпосередньо дохідність проекту і являє собою таку ставку дисконту, за якою поточна вартість результатів дорівнює поточній вартості витрат, тобто коли $NPV=0$. Показник IRR визначається вирішенням відносно ставки дисконту рівняння:

$$\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+R_{IRR})^t} = \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+R_{IRR})^t}$$

або

$$\sum_{t=0}^T \frac{NCF_t}{(1+R_{IRR})^t} = 0 \quad (2.7)$$

де R_{IRR} – внутрішня норма доходу, частка.

Критерієм ефективності за IRR є нерівність:

$$R_{IRR} \geq R \quad (2.8)$$

Економічний зміст цього критерію: проект визнається ефективним, якщо норма доходу, яку він може забезпечити, перевищує ставку дисконту, тобто мінімально прийнятну для інвестора норму доходу при інвестуванні в подібний проект.

3. Дисконтований індекс дохідності (DPI).

Цей показник порівнює поточну вартість результатів з поточною вартістю витрат не як різницю (тобто NPV), а як відношення:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1 + R_{IRR})^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1 + R_{IRR})^t}}, \quad (2.9)$$

Якщо відповідні поточні вартості рівні, тобто коли $NPV=0$, їх відношення дорівнює 1. Тобто критерієм ефективності за DPI є нерівність:

$$DPI \geq 1, \quad (2.10)$$

4. Динамічний термін окупності (PBP).

Це період часу, впродовж якого накопичена приведена (поточна) вартість проекту стає і далі залишається позитивною. Визначається вона співвідношенням:

$$\sum_{t=0}^{T_{PBP}} \frac{NCF_t}{(1 + R_{IRR})^t} \geq 0, \quad (2.11)$$

де T_{PBP} – динамічний термін окупності, років.

Критерієм ефективності за цим показником є:

$$T_{PBP} \leq T, \quad (2.12)$$

Тобто, динамічний термін окупності повинен бути меншим або дорівнювати загальній тривалості життєвого циклу проекту.

З точки зору врахування інфляційних процесів при оцінці ефективності можуть бути застосовані дві концепції. Перша – базові ціни, коли фіксується рівень цін на початок проекту або інший базовий період, і всі прогнози

виконуються у цьому рівні цін. В цьому випадку дисконтування здійснюється за реальною ставкою дисконту, що відчищена від інфляційної складової. Друга – прогнозні ціни. Враховуються зміни цін на майбутнє, дисконтування здійснюється за номінальною ставкою дисконту, що визначається за спостереженнями за фінансовим ринком і не відчищається від інфляційної складової (частина норми доходу що лише конденсує зміну купівельної спроможності грошей через інфляційні процеси).

В дослідженні доцільно використовувати концепцію базисних цін. Реальна ставка дисконту при цьому визначається таким співвідношенням:

$$R_R = \frac{R_N - i}{1 + i}, \quad (2.13)$$

де R_R – реальна ставка дисконту, частка;

R_N – номінальна ставка дисконту, частка;

i – прогнозний темп інфляції, частка.

Для визначення номінальної ставки дисконту може бути застосований будь-який метод, проте, для спрощення, пропоную метод підсумовування (кумулятивної побудови). За ним ставка дисконту включає три складові: базова норма доходу, премія за ризик, премія за низьку ліквідність. При цьому, оскільки грошові потоки відчищені від податку на прибуток, ставка дисконту також береться після оподаткування.

Базову норму доходу пропоную визначати як середню процентну ставку за довгостроковими депозитами суб'єктів господарювання в національній валюті (за даним НБУ – <https://bank.gov.ua/>). У 2020 році вона становить: 14,1%.

Премію за ризик пропоную визначати так. На підставі аналізу ризиків проекту якісно оцінюється рівень ризику за шкалою: низький, нижче середнього, середній, вище середнього, високий. Премія за ризик визначається в інтервалі від 0 до базової ставки у відповідності: низький – 0% (рівень ризику відповідає рівню ризику інвестування у банківський депозит); нижче середнього – $0,25 \cdot R_b$; середній – $0,5 \cdot R_b$; вище середнього – $0,75 \cdot R_b$; високий – R_b (де R_b – базова норма доходу). В даному проекті прийнято значення

середнього ризику 0,5.

Премію за низьку ліквідність можна визначити як різницю між процентними ставками довгострокових і короткострокових депозитів суб'єктів господарювання у національній валюті за даними НБУ. У 2018 році це $14,1 - 12,0 = 2,1\%$.

Номінальна ставка дисконту після оподаткування визначається за формулою:

$$R_N = (R_b + R_r + R_l) \cdot (1 - \gamma), \quad (2.13)$$

де R_b – базова норма доходу, %

R_r – премія за ризик, %;

R_l – премія за низьку ліквідність, %

γ – ставка податку на прибуток, частка.

На 2021 рік прогнозний темп інфляції приймаємо 6%

(<https://comments.ua/money/629725-inflyatsiya-ukraine-2019-2021-godah.html>).

Розрахунок ставки дисконту:

Рівень ризику проекту оцінено як середній.

Номінальна ставка дисконту після оподаткування:

$$R_N = (14,1 + 0,5 \cdot 14,1 + 2,1) \cdot (1 - 0,18) = 19,1\%$$

Темп інфляції – 6%.

Реальна ставка дисконту:

$$R_R = \frac{19,1 - 6,0}{1 + 0,06} = 12,4\%, \quad (2.15)$$

Оцінка ефективності проекту. Для прогнозування грошових потоків проекту необхідні: календарний план витрат власне проекту (вважаю доцільною поквартальну деталізацію, табл. 2.6), прогноз обсягів виробництва, надання послуг, обсягів обороту або інших показників (табл. 2.7), що характеризують обсяги основної діяльності проектного продукту. Цей проноз базується на результатах аналізу відповідних ринків. Це слугує основою для прогнозу операційного доходу.

Таблиця 2.6.

Календарний план витрат, млн. грн.

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці (млн. грн)	Загальна вартість (млн. грн)	Квартали реалізації проекту						
					1	2	3	4	1	2	3
					2021			2022			
Діджиталізація митних процедур	Обсяг робіт	–	15	15		1	4	4	4	2	
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення структурного підрозділу митниці	Обсяг	–	15	15			5	5	5		
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення постів фіто-санітарного контролю	Обсяг	–	13	13			5	5	3		
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення екологічного контролю	Обсяг	–	17	17			7	5	5		
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення санітарно-епідеміологічного контролю	Обсяг	–	18	18			5	5	5	3	
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення ветеринарного контролю	Обсяг	–	17	17			7	5	5		
Закупка обладнання, монтажні та ремонтні роботи з розміщення підрозділу торгово-промислової палати	Обсяг	–	13	13		1	4	4	4		
Організація роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру	Обсяг робіт	–	14	14			2	4	4	4	
Закупівля та впровадження датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації	Обсяг	–	39,2	39,2		9,2	10	10	10		
Роботи з синхронізації та гармонізації роботи всіх структурних підрозділів	Обсяг робіт	–	12	12			4	4	4		
Оптимізація та підготовка персоналу	Обсяг робіт	–	1	1						1	
Оплата послуг команди проекту з урахуванням податків	53 осіб	20 міс.	0,03	31,8	1,8	4	6	6	6	5	3
Загальний бюджет проекту				206	1,8	15,2	59	57	55	15	3

Понад третину усіх надходжень до державного бюджету становить митні платежі [49], в 2019 році це було близько 400 млрд. грн., в 2020 році заплановано 434,5 млрд. грн. Доходи від митниці складають в більшій частині податки на імпорту товарів, які ввозяться на територію України. До митних платежів відносяться: мито, акцизний податок та податок на додану вартість (ПДВ) [49].

Таблиця 2.7.

Прогнозований дохід

Джерело доходу	Одиниця виміру	Кількість одиниць, тис.	Вартість одиниці, грн.	Всього на міс. млн. грн.	Всього на рік млн. грн.
Зростання митних надходжень від здійснення залізничних міжнародних перевезень	Обсяг млн. грн.	–	–	150	1800
Всього				150	1800

При прогнозуванні операційних витрат дуже важливим є їх розподіл на умовно-постійні та перемінні (табл. 2.8-2.10). При прогнозуванні робочого капіталу доцільно обсяг оборотних активів визначати як відношення витрат до відповідного коефіцієнта оборотності. За необхідності залучення кредиту, розробляється схема його погашення.

Таблиця 2.8.

Перемінні витрати

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Ціна одиниці грн на міс	Загальна сума на міс, грн.	Загальна сума на рік, млн. грн.
Перемінні витрати, що пов'язані з поточною діяльністю митниці	кількість	–	–	1000000	12
Всього				1000000	12

Перемінні витрати складають 12 млн. грн. на рік.

Виконання всіх процедур прогнозування описується і обґрунтовується в роботі. Результати прогнозування за період прогнозування зводимо в табл. 2.11.

Таблиця 2.9.

Умовно-постійні витрати

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Ціна одиниці грн.	Загальна сума на місяць, грн.	Загальна сума на рік, млн. грн.
Персонал	грн/осіб	100	18000	1,8	21,6
Матеріали на поточний ремонт	обсяг послуг, грн на міс		2000000	2	24
Електропостачання	кВт	400000	1,68	0,672	8,064
Опалення	куб газу	10000	8,5	0,085	1,02
Водопостачання	куб	60000	21	1,26	15,12
Амортизація				1,051666667	12,62
Всього				6,9	82,424

Таблиця 2.10.

Амортизація

Витрати	Усі роки				Термін служби, роки	Вартість терміну служби, рік
	одиниця	кількість одиниць	вартість одиниці (млн. грн.)	загальна вартість (млн. грн.)		
Обладнання структурного підрозділу митниці	Обсяг	–	13	13	10	1,3
Обладнання для постів фіто-санітарного контролю	Обсяг	–	11	11	10	1,1
Обладнання для екологічного контролю	Обсяг	–	15	15	10	1,5
Обладнання санітарно-епідеміологічного контролю	Обсяг	–	16	16	10	1,6
Обладнання для ветеринарного контролю	Обсяг	–	15	15	10	1,5
Обладнання для торгово-промислової палати	Обсяг	–	11	11	10	1,1
Датчики смарт-контейнерів	Обсяг	–	39,2	39,2	10	3,92
Реконструкція будівель та споруд, технічне переоснащення інженерних мереж та комунікацій	шт.	6	2	12	20	0,6
Всього, рік				132,2		12,62
Всього, міс.						1,052

Таблиця 2.11.

Результати прогнозування за період прогнозування, млн. грн.

Час від початку проекту, років	Дохід за відповідний період	Постійні витрати	Змінні витрати	Всього поточні витрати	Фінансовий результат	Податок на прибуток	Чистий прибуток	Амортизація	Грошовий потік бруutto	Витрати на проект	Приріст робочого капіталу	Чистий грошовий потік	фактор поточної вартості	Поточна вартість	Поточна вартість інвестицій	Поточна вартість потоку бруutto	PV накоп
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	0	-0,9	1	-0,9	0,9	0	-0,9
0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	0	-0,9	0,971	-0,87	0,87	0	-1,77
0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,2	0	-15,2	0,943	-14,34	14,34	0	-16,11
0,75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	0	-59	0,916	-54,05	54,05	0	-70,16
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57	0	-57	0,889	-50,71	50,71	0	-120,87
1,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	0	-55	0,864	-47,52	47,52	0	-168,39
1,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	-15	0,839	-12,59	12,59	0	-180,98
1,75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	-3	0,815	-2,45	2,45	0	-183,43
2,75	900	82,42	6	88,42	811,58	146,08	665,5	12,62	678,12	0	98,84	579,28	0,725	420,03	71,67	491,7	236,6
3,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	90,6	1320,6	0,645	851,92	58,45	910,36	1088,52
4,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,574	809,93	0	809,93	1898,45
5,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,511	720,58	0	720,58	2619,03
6,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,454	641,09	0	641,09	3260,12
7,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,404	570,36	0	570,36	3830,48
8,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,359	507,44	0	507,44	4337,92
9,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,320	451,46	0	451,46	4789,38
10,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,285	401,65	0	401,65	5191,03
11,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,253	357,34	0	357,34	5548,37
12,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,225	317,92	0	317,92	5866,29
13,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,200	282,85	0	282,85	6149,14
14,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,178	251,64	0	251,64	6400,78
15,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,159	223,88	0	223,88	6624,66
16,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,141	199,18	0	199,18	6823,84
17,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,126	177,21	0	177,21	7001,05
18,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,112	157,66	0	157,66	7158,71
19,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,099	140,27	0	140,27	7298,98
20,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,088	124,79	0	124,79	7423,77
21,75	1800	82,42	12	94,42	1705,58	307	1398,58	12,62	1411,2	0	0	1411,2	0,079	111,03	0	111,03	7534,8
														7534,8	313,55	7848,34	

Грошовий потік першого року постпрогнозного періоду 1411,2 тис. грн.

Вартість реверсії:

$$V_{rev} = NCF_{T_{pr}+1} \cdot \frac{1 - (1+R)^{-(T-T_{pr})}}{R} = 1411,2 \cdot \frac{1 - (1+0,124)^{-(20-5)}}{0,124} = 9820,591 \text{ тис. грн.}$$

Поточна вартість реверсії: $9820,591 \cdot 0,078674272 = 772,6$ тис. грн.

Показники ефективності:

$$NPV = 7534,8 \text{ тис. грн.}, \text{ IRR} = 52,2\%,$$

$$DPI = \frac{7848,34}{313,55} = 25,03 \text{ разів}; \text{ PBP} = 2,3 \text{ років.}$$

Для визначення динамічного терміну окупності будемо графік накопичення чистої приведеної вартості (табл. 2.12, рис. 2.3).

Таблиця 2.12.

Визначення динамічного терміну окупності, тис. грн.

Час, років	NCF (чистий грошовий потік)	фактор поточної вартості	Поточна вартість	Поточна вартість з нарощенням
0	-0,9		-0,9	1
0,25	-0,9		-0,9	0,971199
0,5	-15,2		-15,2	0,943228
0,75	-59		-59	0,916063
1	-57		-57	0,88968
1,25	-55		-55	0,864056
1,5	-15		-15	0,839171
1,75	-3		-3	0,815003
2,75	579,28		579,28	0,725091
3,75	1320,6		1320,6	0,645099
4,75	1411,2	9820,591	11231,79	0,573931
Пост. прогноз	1411,2			

Накопичення поточної вартості

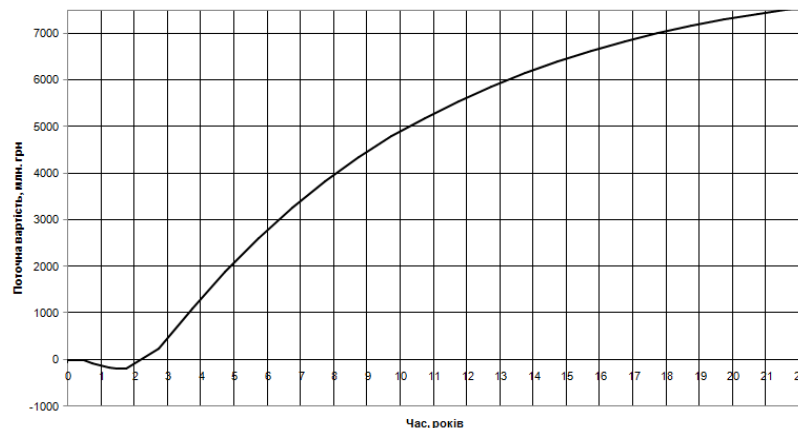


Рис. 2.3. Накопичення поточної вартості

2.4.5. Аналіз ризиків. В процесі життєвого циклу даного проекту постійно присутній ряд ризиків, які можуть заподіяти йому збиток. Тому, усвідомлення ризиків і наявність шляхів їх нейтралізації, особливо важлива для запобігання негативним наслідкам. Визначимо ці ризики (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Матриця оцінки ризиків проекту

№	Ризикова подія	Імовірність настання, (висока, середня, низька)	Наслідки ризику (допустимий, критичний, катастрофічний)	Складність виявлення (висока, середня, низька)	Час виникнення (протягом усього проекту, на фазі жит.циклу)
1	Затримки в реалізації, в зв'язку неузгодженістю дій, що пов'язана з великою кількістю учасників-партнерів проекту	середня	допустимий	середня	Весь проект
2	Ризик помилок програмування та некоректної синхронізації у процесі діджиталізації	середня	катастрофічний	низька	Фаза завершення проекту
3	Ризик, пов'язаний з нестабільністю законодавства і наявної економічної ситуації	середня	критичний	середня	Фаза реалізації проекту
4	Затримка у реалізації проекту з причини надмірної бюрократизації	середня	критичний	низька	На фазі виконання
5	Підвищення цін на устаткування	середня	допустимий	низька	На фазі виконання
6	Ризик ускладнення процедури оформлення документації проекту	висока	допустимий	середня	На фазі завершення
7	Ризик похибок при виборі та несвоєчасне постачання обладнання	низька	критичний	низька	На фазі виконання
8	Ризик корупції	низька	катастрофічний	низька	Весь проект
9	Ризик порушення безпеки та захисту стратегічно-важливої інформації	високий	катастрофічний	середня	Весь проект
10	Криза довіри до результатів проекту	низька	допустимий	середня	Весь проект

Наступним кроком в аналізі ризиків, побудуємо карту ризиків (рис. 2.4) для визначення тих ризиків на які необхідно реагувати в першу чергу, потім ті за якими необхідно слідкувати та в останню чергу які можна проігнорувати.

		Наслідки ризику		
		допустимий	критичний	катастрофічний
Імовірність настання,	висока	6. Ризик ускладнення процедури оформлення документації проекту.		9. Ризик порушення безпеки та захисту стратегічно-важливої інформації
	середня	1. Затримки в реалізації, в зв'язку неузгодженістю дій, що пов'язана з великою кількістю учасників-партнерів проекту.	3. Ризик, пов'язаний з нестабільністю законодавства і наявної економічної ситуації. 4. Затримка у реалізації проекту з причини надмірної бюрократизації.	2. Ризик помилок програмування та некоректної синхронізації у процесі діджиталізації.
	низька	10. Криза довіри до результатів проекту	5. Підвищення цін на устаткування. 7. Ризик похибок при виборі та несвоєчасне постачання обладнання	8. Ризик корупції
		<i>Прийнятний ризик. Жодні дії по попередженню не здійснюються. Приймаються міри у разі виникнення</i>		
		<i>Помірний ризик. Необхідні заходи з контролю ризику</i>		
		<i>Неприйнятний ризик. Необхідні негайні заходи щодо зниження ризику</i>		

Рис. 2.4. Карта ризиків

На основі побудованої карти ризиків визначено, що до неприйнятних ризиків, які вимагають першочергової уваги та попередження відносяться: ризик порушення безпеки та захисту стратегічно-важливої інформації та ризик помилок програмування та некоректної синхронізації у процесі діджиталізації.

До помірних ризиків, що потребують заходи з контролю відносяться: ризик ускладнення процедури оформлення документації проекту, ризик корупції, ризик, пов'язаний з нестабільністю законодавства і наявної економічної ситуації; затримка у реалізації проекту з причини надмірної бюрократизації.

До прийнятних ризиків, які цілком безпечно можна проігнорувати, до них жодні дії по попередженню не здійснюються та приймаються міри у разі виникнення відносяться: підвищення цін на устаткування, ризик похибок при виборі та несвоєчасне постачання обладнання, криза довіри до результатів проекту, затримки в реалізації, в зв'язку неузгодженістю дій, що пов'язана з великою кількістю учасників-партнерів проекту.

Як видно ризики рівномірно попали до всіх зон.

До неприйнятних ризиків розроблено дії і процедури щодо протидії, які занесені в RRP-форму (таблиця 2.14). Зниження очікуваної величини ризику виконується за рахунок зниження імовірності виникнення самого ризику або впливу цього ризику.

Іноді створюють резерв на випадок непередбачених обставин. Такі резерви створюються для покриття помилок в розрахунках, недогляду або невизначеності, які можуть розкритися по мірі виконання проекту.

Основні ризики в його реалізації контрольовані проектною командою, або їх вплив допустимий.

Дані висновки дозволяють вирішити про доцільність проекту і прийняти його до виконання.

Таблиця 2.14.

RRP-форма (планування протидії ризикам)

<i>Ризики</i>	<i>Як знизити імовірність ризиків? (1)</i>	<i>Як уникнути ризику? (2)</i>	<i>Як знизити ступінь ризику на проект? (3)</i>	<i>Які заходи необхідно вжити при виникненні ризику? (4)</i>	<i>Чи можливо застрахуватися від ризику, або передати його третій стороні? (5)</i>	<i>Вибір</i>
Ризик помилок програмування та некоректної синхронізації у процесі діджиталізації	Виконувати проект ітераціями, тестувати програмні коди після кожної ітерації	Застосувати методологію Agile. Завчасно перевірити на дати оцінку на синхронізацію обладнання	Застосувати методологію Agile	Повторити ітерацію розробки	Ні	1, 2, 3, 4
Ризик порушення безпеки та захисту стратегічно-важливої інформації	Залучити службу безпеки та кібербезпеки. Підібрати надійних виконавців.	Розмежувати доступ до інформації. Впровадити дії з забезпечення безпеки	Здійснювати моніторинг та контроль	Негайно звернутися до служби безпеки України та правоохоронних органів	Ні	1, 2, 3, 4

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ

3.1. Структуризація проекту

Для структуризації проекту застосований ряд спеціальних моделей:

- структура робіт (WBS);
- організаційна структура (OBS);
- матриця відповідальності (RAM).

Структура розбиття робіт (WBS) – ієрархічна структура робіт проекту, що відображає його основні пакети робіт. Кожному елементу WBS призначається індивідуальний унікальний ідентифікатор – код обліку, відповідний рівню і порядковому номеру на рівні. Структура WBS представлена на рис. 3.1.

Найбільш напруженою фазою проекту є фаза реалізації, яка діджиталізація митних процедур, монтажні та ремонтні роботи з розміщення на території терміналу структурного підрозділу митниці, посту фіто-санітарного контролю, екологічного контролю, санітарно-епідеміологічного контролю, ветеринарного контролю, підрозділу торгово-промислової палати, впровадження датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації, організація роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру, роботи з синхронізації та гармонізації роботи всіх структурних підрозділів, оптимізація та підготовка персоналу, пусконаладжувальні роботи.

Діджиталізація митних процедур включає такі пакети робіт, як управління та контроль усіх ланцюгів постовок, створення інтелектуальної системи ризиків, єдиного порталу надання дозвільних документів, електронне декларування, використання високотехнологічних технічних заходів митного контролю (далі ТЗМК), постмитний контроль.

На рис. 3.2 наведено деталізацію пакету робіт «Інформаційний веб-портал «Єдине вікно».

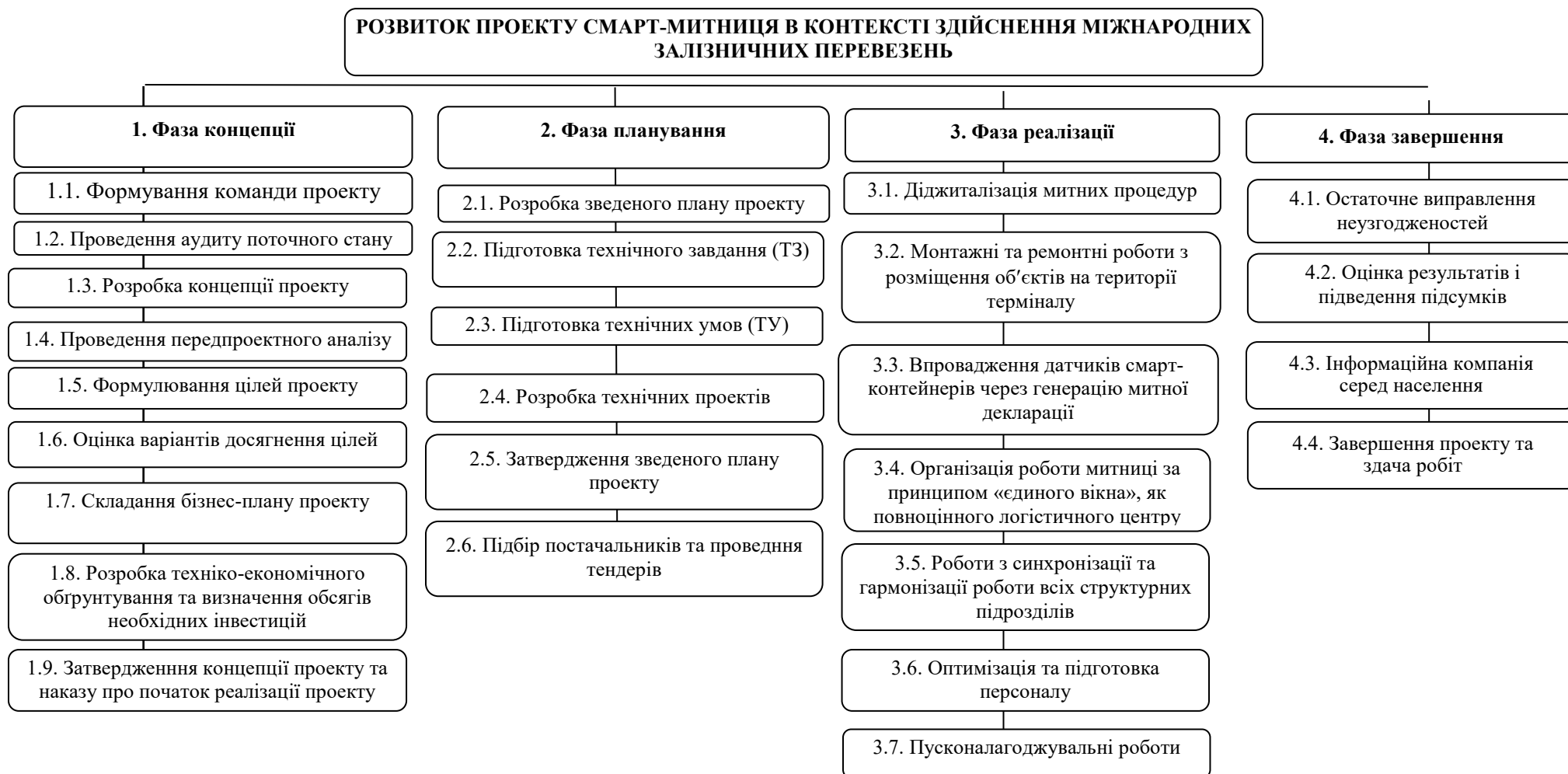


Рис. 3.1. WBS-структура робіт проекту



Рис. 3.2. Деталізація пакету робіт «Інформаційний веб-портал «Єдине вікно»»

Пакет робіт «Інформаційний веб-портал «Єдине вікно»» включає: WEB-інтерфейс державного контролю за дотриманням законодавства про харчові продукти та корма, WEB-інтерфейс ветеринарно-санітарного контролю, WEB-інтерфейс фіто-санітарного контролю, WEB-інтерфейс державних органів, що видають дозвільні документи.

Організаційна структура виконавців (OBS) визначає всі рівні функціонального управління роботами проекту, починаючи з керівника і команди проекту на верхніх рівнях і закінчуючи організаціями, їх відділами і особами, що відповідають за виконання кожного пакету робіт, на нижніх рівнях [49-50]. OBS визначає відповідність переліку пакетів робіт нижнього рівня кожній з гілок WBS-людей, безпосередньо організуючих виконання робіт (рис. 3.3).

В проекті приймають участь: митники Державної фіскальної служби України, фахівці АТ «Укрзалізниця», фахівці фіто-санітарного та екологічного контролю, санітарно-епідеміологічного та ветеринарного контролю, фахівці з підрозділу торгово-промислової палати, проектувальники, ремонтні бригади.

До складу команди проекту увійдуть: керівник проекту, координатор з діджиталізації, фахівці ІТ-діджиталізації, менеджер по закупівлям та контрактам,

економіст-бухгалтер, адміністратор проекту, менеджер з персоналу, головний інженер проекту, логіст.



Рис. 3.3. OBS-структура проекту

Для забезпечення взаємодії всіх учасників проекту створюється організаційна структура гібридного типу, що включає елементи проектної та матричної організаційної структур. Керівництво проекту забезпечує стратегічне управління, визначає пріоритети та контролює хід виконання проекту. Команда проекту відповідає за загальне управління проектом, виконання робіт у рамках погоджених ресурсів, а також приймає всі рішення, що не потребують змін обсягу робіт по проекту.

Матриця відповідальності (RAM), ставить у відповідність ієрархічну структуру робіт (WBS) і організаційну структуру (OBS) для призначення відповідальних за всі пакети робіт проекту забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за реалізацію робіт за проектом з визначенням ролі кожного учасника в їх виконанні.

При розробці матриці відповідальності проекту використана методика RACI. Методика RACI є зручним і наочним засобом планування відповідальності членів проектної команди при виконанні завдань на кожному з етапів проекту. Термін RACI (або ARCI) є аббревіатурою:

Відповідальний (Accountable) – повністю відповідає за виконання етапу/завдання, має право приймати рішення за способом реалізації. Відповідальним за завдання може призначатися лише одна людина.

Виконавець (Responsible) – виконує завдання, не несе відповідальність за вибір способу його рішення, але відповідає за якість і терміни реалізації. В кожного завдання має бути хоча б один виконавець.

Затверджувач (Consult before doing) – надає консультації в ході рішення завдань проекту, контролює якість реалізації. Та людина, яка ухвалює деякий документ (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Він може бути лише один.

Узгоджувач (Inform after doing) – може надавати консультації в ході рішення завдань проекту, не несе відповідальності. Та людина, яка бере участь в узгодженні деякого документа (якщо дана робота пов'язана із створенням документа). Їх може бути декілька.

Для зручності введемо короткі позначення по першим буквам відповідальностей (окрім першої відповідальності, так як відповідальний і виконавець починаються з однієї букви): О – відповідальний; В – виконавець; З – затверджував; У – узгоджував.

Матриця розподілу відповідальності проекту RAM з врахуванням функціональної організаційної структури організації приведена в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Матриця відповідальності (RAM) проекту розвитку
Смарт-Митниці в контексті здійснення міжнародних залізничних перевезень**

Код	Пакети робіт	Посада	Команда управління проектом	Учасники-партнери проекту						Підрядники Проектувальники, ремонтні бригади
				Митники ДФС	АТ «Укрзалізниця»	Фіто-санітарний контроль	Екологічний контроль	Санітарно-епідеміологічний контроль	Ветеринарний контроль	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Концептуальна фаза									
1.1.	Формування команди проекту		З, В, О	У	У	У	У	У	У	
1.2.	Проведення аудиту поточного стану	В, О	З	В	У	У	У	У	У	
1.3.	Розробка концепції проекту	В, О	З	В	В	В	В	В	В	
1.4.	Проведення передпроектного аналізу	В, О	З	В	В	В	В	В	В	
1.5.	Формулювання цілей проекту	В, О	З	В	У	У	У	У	У	
1.6.	Оцінка варіантів досягнення цілей	В, О	З	В	У	У	У	У	У	
1.7.	Складання бізнес-плану проекту	В, О	З	В	У	У	У	У	У	
1.8.	Розробка техніко-економічного обґрунтування та визначення обсягів необхідних інвестицій	В, О	З	В	У	У	У	У	У	
1.9.	Затвердження концепції проекту та наказу про початок реалізації проекту	В, О	З	В	У	У	У	У	У	
2.	Фаза планування									
2.1.	Розробка зведеного плану проекту	В, О	З	У	У	У	У	У	У	У

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2.2.	Підготовка технічного завдання (ТЗ)	В, О	3	У	У	У	У	У	У	У
2.3.	Підготовка технічних умов (ТУ)	В, О	3	У	У	У	У	У	У	У
2.4.	Розробка технічних проєктів	В, О	3	В	В	В	В	В	В	В
2.5.	Затвердження зведеного плану проєкту	В, О	3	У	У	У	У	У	У	У
2.6.	Підбір постачальників та проведення тендерів	В, О	3	У	У	У	У	У	У	У
3.	Фаза реалізації									
3.1.	Діджиталізація митних процедур	В, О	3	У	У	У	У	У	У	
3.1.1.	Управління та контроль усіх ланцюгів поставок	В, О	3	У	У	У	У	У	У	
3.1.1.	Інтелектуальна система ризиків	В, О	3	У	У	У	У	У	У	
3.1.2.	Єдиний портал надання дозвільних документів	В, О	3	У	У	У	У	У	У	
3.1.3.	Електронне декларування	В, О	3	У	У	У	У	У	У	
3.1.4.	Використання високотехнологічних технічних заходів митного контролю (далі ТЗМК)	В, О	3	У	У	У	У	У	У	
3.1.5.	Постмитний контроль	В, О	3	У	У	У	У	У	У	
3.2.	Монтажні та ремонтні роботи з розміщення на території терміналу:	О	3	У	У	У	У	У	У	В
3.2.1	Структурного підрозділу митниці	В, О	В	У	У	У	У	У	У	В
3.2.2	Посту фіто-санітарного контролю	В, О	У	У	В	У	У	У	У	В

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3.2.3	Екологічного контролю	В, О	У	У	У	В	У	У	У	В
3.2.4	Санітарно-епідеміологічного контролю	В, О	У	У	У	У	В	У	У	В
3.2.5.	Ветеринарного контролю	В, О	У	У	У	У	У	В	У	В
3.2.6.	Підрозділу торгово-промислової палати	В, О	У	У	У	У	У	У	В	В
3.3.	Впровадження датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації	В, О	В	В	У	У	У	У	У	
3.4	Організація роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру	В, О	В	В	У	У	У	У	У	
3.5	Роботи з синхронізації та гармонізації роботи всіх структурних підрозділів	В, О	В	В	У	У	У	У	У	
3.6	Оптимізація та підготовка персоналу	В, О	В	У	У	У	У	У	У	
3.7	Пусконаладжувальні роботи	В, О	В	В	В	В	В	В	В	В
4.	Фаза завершення									
4.1.	Остаточне виправлення неузгодженостей	В, О	В	В	В	В	В	В	В	В
4.2.	Оцінка результатів і підведення підсумків	В, О	З	У	У	У	У	У	У	У
4.3.	Інформаційна компанія серед населення	В, О	З	У	У	У	У	У	У	У
4.4.	Завершення проекту та здача робіт	В, О	З	У	У	У	У	У	У	У

3.2. Формування основних планових рішень і документів по проекту

3.2.1. Календарне планування. Календарний графік (діаграма Ганта) – горизонтальна лінійна діаграма [18], на якій завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками, датами, що характеризуються, початком і закінченням робіт представлений на рис. 3.4.

Цей графік дає чітку і зрозумілу картину проекту в прив'язці до тимчасової шкали. Побудова діаграми Ганта виконана із застосуванням спеціалізованого програмного продукту – MS Project 2007 Pro. Графік є робочим інструментом для управління. Комплекс робіт був визначений з врахуванням всіх можливих робіт в проекті, починаючи з нижнього рівня робіт.

Календарний план проекту включає дати планового старту і очікуваного фінішу по кожній окремій роботі, ресурс по кожній роботі. На діаграмі Ганта завдання проекту представлені протяжними в часі відрізками.

Управління часом проекту включає в себе процеси, які необхідні для того щоб забезпечити своєчасне виконання проекту. Для цієї задачі проектною командою буде використовуватись «Календар» у програмі MS Project (рис. 3.5).

Наступним етапом є визначення критичного шляху для проекту. Для цього на підставі наявних вхідних даних проведена процедура прямого і зворотного проходу по мережі і обчислена вихідна інформація. Для здобуття прийнятних з точки зору цілей проекту термінів його завершення розроблена оптимізація шляхом скорочення термінів виконання окремих завдань (регулювання ресурсами) або зміни залежностей (наприклад, виконання декількох робіт паралельно). Сітьовий графік представлений на рис. 3.6.

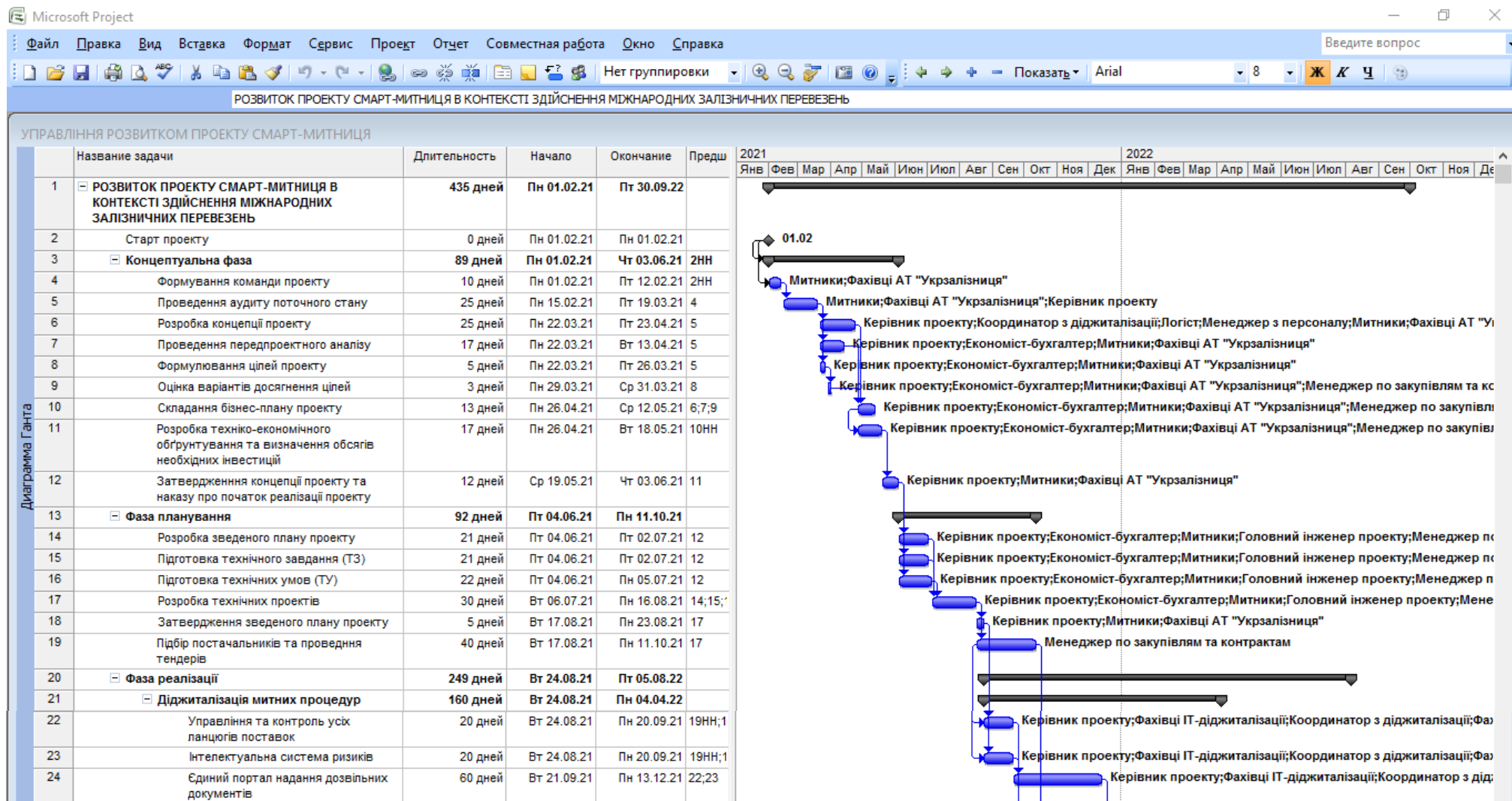


Рис. 3.4. Діаграма Ганта

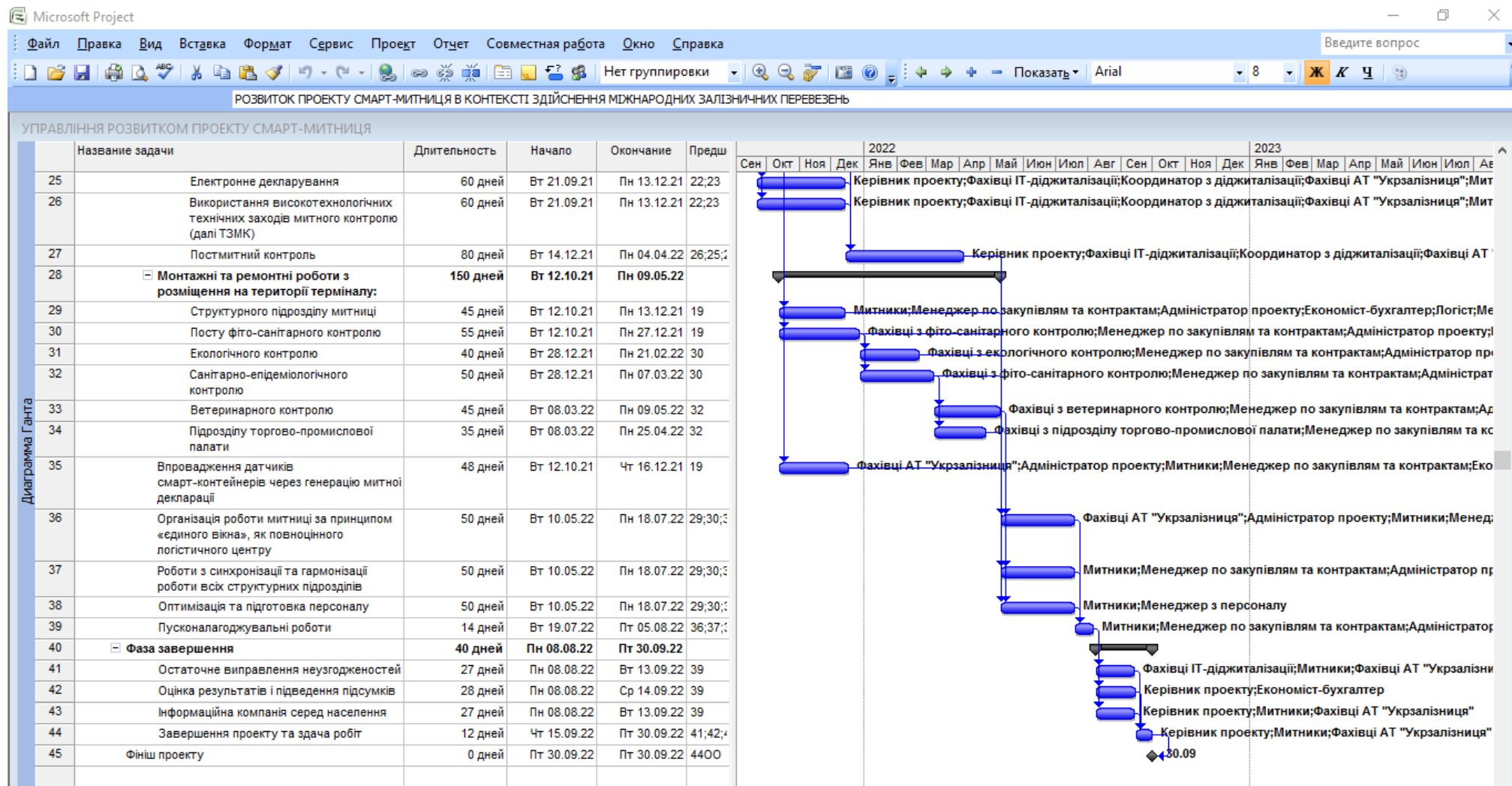


Рис. 3.4. Діаграма Ганта (продовження)

Microsoft Project

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Проект Отчет Совместная работа Окно Справка

Введите вопрос

Нет группировки

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОЄКТУ СМАРТ-МИТНИЦЯ

Месяц Неделя Настройка

Сентябрь 2021

Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
30	31	01 Сен	02	03	04	05
Підбір постачальників та проведення тендерів; 40 днів						
Управління та контроль усіх ланцюгів поставок; 20 днів						
Інтелектуальна система ризиків; 20 днів						
06	07	08	09	10	11	12
Підбір постачальників та проведення тендерів; 40 днів						
Управління та контроль усіх ланцюгів поставок; 20 днів						
Інтелектуальна система ризиків; 20 днів						
13	14	15	16	17	18	19
Підбір постачальників та проведення тендерів; 40 днів						
Управління та контроль усіх ланцюгів поставок; 20 днів						
Інтелектуальна система ризиків; 20 днів						
20	21	22	23	24	25	26
Підбір постачальників та проведення тендерів; 40 днів						
Єдиний портал надання дозвільних документів; 60 днів						
Електронне декларування; 60 днів						
Використання високотехнологічних технічних заходів митного контролю (далі ТЗМК); 60 днів						

Календарь

Управління та контроль усіх лан
Інтелектуальна система ризиків

Рис. 3.5. Календар у програмі MS Project (фрагмент)

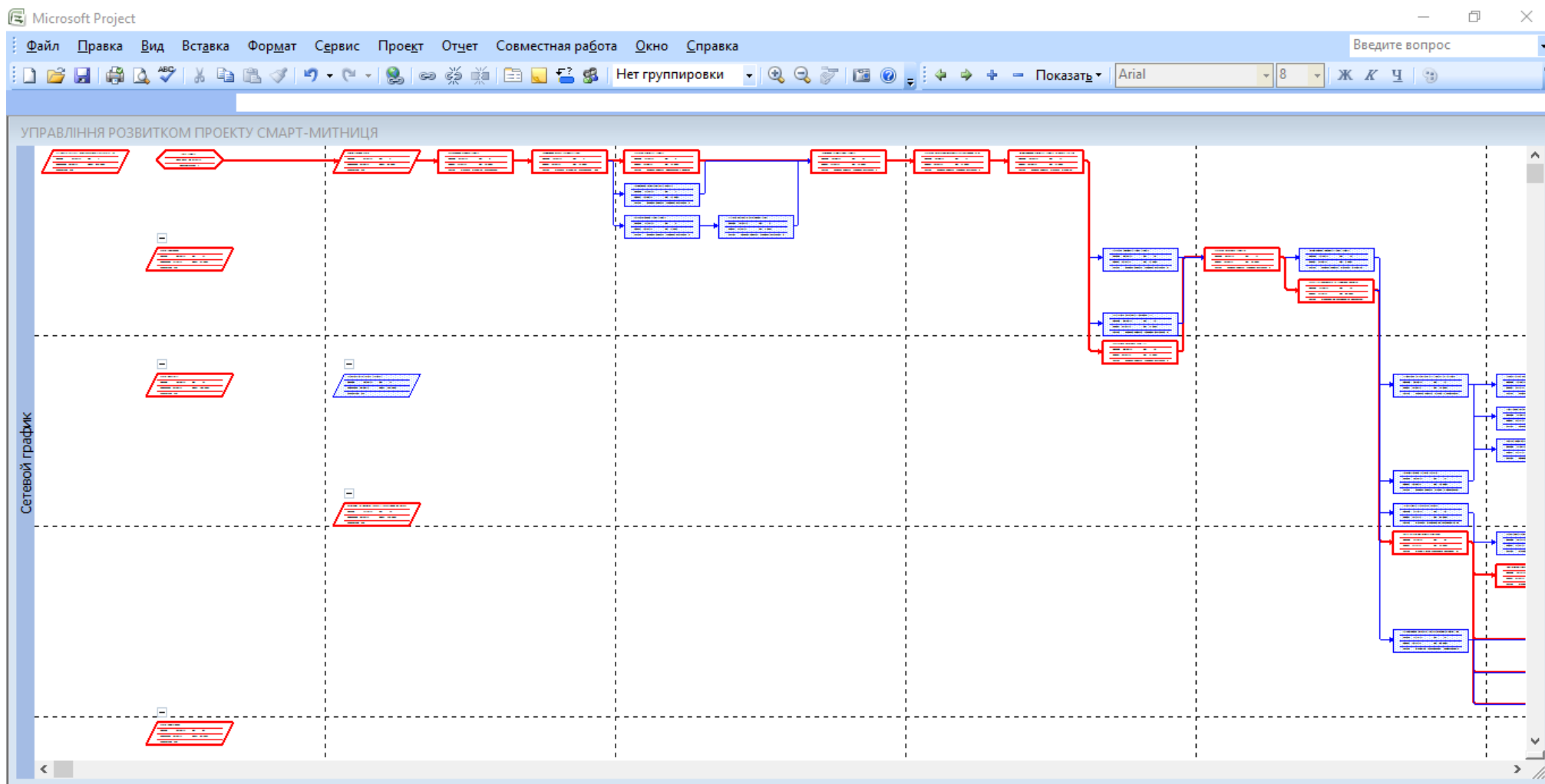


Рис. 3.6. Сітьовий графік проекту

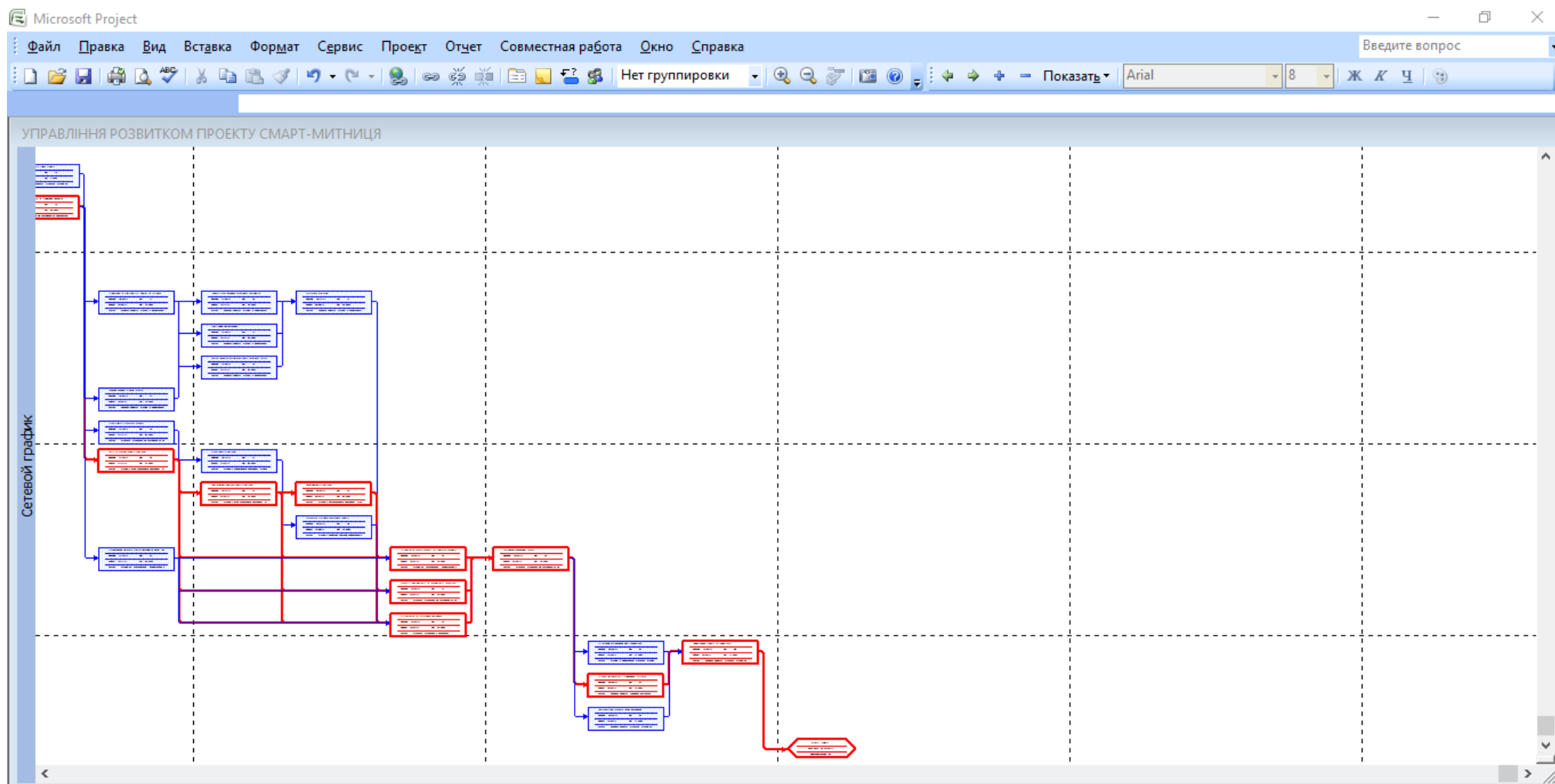


Рис. 3.6. Сітьовий графік проекту (продовження)

3.2.2. *Ресурсне планування.* Основне завдання управління ресурсами полягає в забезпеченні їх оптимального використання для досягнення кінцевої мети управління проектом – формування результату проекту із запланованими показниками.

У проекті ми розглядаємо трудові і матеріально-технічні ресурси. Ресурс співвідноситься з певними роботами, що виконуються в запланованій послідовності, а не з проектом в цілому. Тому основними завданнями управління ресурсами є:

- оптимальне планування ресурсів;
- управління матеріально-технічним забезпеченням.

Структурна модель управління ресурсами складається з наступних компонентів: планування, регулювання, контроль.

Важливою складовою процесу управління ресурсами є організація закупівель і постачань ресурсів.

Для всіх трудових ресурсів призначений стандартний календар використання робочого часу.

Вартість матеріальних ресурсів була визначена на основі кошторисної вартості матеріалів, вартості придбаних матеріалів.

Після планування ресурсів розробляється проектно-кошторисна документація на основі якої створюється система договорів.

В результаті проведених заходів, отримані:

- генеральний зведений план проекту. В ході реалізації проекту зведений план може використовуватися для доповідей вищому керівництву;
- функціональна матриця, що визначає побудову взаємин між елементами структури проекту і організацією, що визначають рівні відповідальності дійових осіб, позначених у вікнах матриці за допомогою кодів;
- робочий календарний мережевий графік, який включає по кожній роботі тимчасові і ресурсні оцінки. На основі цього графіка надалі створюється система наряд-завдань, де кожне завдання конкретизоване за часом і ресурсам.

РОЗДІЛ 4

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ

4.1. Моніторинг і контроль проекту

Даний проект передбачає удосконалення та доповнення функцій Смарт-Митниці в контексті забезпечення здійснення залізничних міжнародних перевезень шляхом впровадження діджиталізації митних процедур, датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації, розміщення на території терміналу структурного підрозділу митниці, посту фіто-санітарного контролю, екологічного контролю, санітарно-епідеміологічного контролю, ветеринарного контролю, підрозділу торгово-промислової палати, організації роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру, що дозволить зменшити кількість митних формальностей, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та митного оформлення, перетворити митне адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес, спростити оформлення документів митного контролю, зменшити час доставки вантажів, пасажирів, пошти та ін., оптимізувати кількість задіяного персоналу, забезпечити автоматичну роботу «митниця – АТ «Укрзалізниця» та досягнення загального позитивного соціального ефекту, підвищення довіри громадян до митниці, АТ «Укрзалізниця» та керівництва держави в цілому

4.1.1. Моніторинг. Отримання інформації за проектом здійснюється з трьох основних джерел:

- статистика міжнародних залізничних перевезень;
- проектні звіти;
- людина.

Техніка накопичення і аналізу інформації:

- аналіз поточних результатів;
- порівняння показників з відкритими даними;
- врахування суб'єктивних оцінок учасників проектів.

Перед початком збору інформації з офіційних документів, для потреб комплексного аналізу і діагнозу життєдіяльності проекту, самі документи класифікуються таким чином:

- тип інформації, що підлягає аналізу;
- масштаби фактичної діяльності;
- спосіб збереження інформації;
- ступінь обробки інформації.

Тип інформації отриманий з документів, що підлягає аналізу розрізняють за змістом, формою і способом кваліфікації.

Ділова документація ділиться на наступні типи:

- у сфері організації:
 - її схема;
 - нормативи трудової діяльності;
 - спільні інструкції;
 - системи інформації і телекомунікації;
 - нормативні акти;
- у сфері економіки:
 - оперативні і стратегічні програми;
 - програми економічного аналізу;
 - результати маркетингових досліджень;
 - концепція розвитку Смарт-Митниці;
- у сфері фінансово-бухгалтерської документації:
 - рівень заборгованості;
 - фінансові прибутки;
 - зв'язки з банківською системою;
 - баланс;
 - витрати і прибутки;
- у сфері персоналу:
 - особисті справи;

- анкетні дані;
- ступінь і масштаби професійної підготовки і розвитку кадрів.

Масштаби фактичної діяльності охоплюють той період часу, який описується в документації від найвищої ланки до окремого працівника.

Ступінь обробки інформації:

- первинна інформація;
- готові дані;
- частково оброблені дані;
- скомбіновані дані (зібрані в таблицю або графік);
- інформація у вигляді остаточних висновків.

Для легкості ведення бухгалтерського обліку задіяна програма «1С-бухгалтерія». Для ведення проекту задіяні програми Project Expert, Microsoft Project.

Людина. Для отримання потрібної інформації від людей (співробітників, підлеглих, членів команди проекту, профспілки співробітників, співробітників Смарт-Митниці) окрім спільних оперативних засідань, використовується «техніка довірчої бесіди» – розмова на суто обмежену тему по предмету досліджень, тобто, цілеспрямованою бесідою в безпосередньому контакті між дослідником і респондентом з метою здобуття інформації.

Метою довірчої бесіди є ознайомлення з внутрішньою атмосферою в колективі, з факторами, що зашкоджують продуктивній праці і своєчасному виконанню завдань, конфліктами проекту, з його істотними сторонами, з рівнем зв'язків з оточенням, з його проблемами, дисфункціями та інше. Місце проведення бесід – довільне.

4.1.2. Контроль проекту. У зв'язку з великим обсягом проекту, функції контролю за ходом виконання робіт і координації зусиль всіх виконавців здійснюватиме керівник проекту, один раз на місяць.

До контролю проекту віднесено:

- контроль розкладу;

- контроль витрат;
- контроль якості;
- контроль реагування на ризикові події.

Контроль розкладу.

Входи:

- календарний план проекту;
- звітність про виконання від працівників проекту;
- запити на зміни від членів команди проекту або партнерів учасників

проекту;

- план управління розкладом.

Методи і засоби:

- система контролю змін розкладу;
- оцінка ступеня виконання;
- додаткове планування;
- програмний продукт MS Project.

Виходи:

- модифікація календарного плану;
- коригувальні дії;
- засвоєні уроки.

Контроль витрат.

Входи:

- базова вартість;
- подача звітності про виконання;
- запити на зміни;
- план управління вартістю.

Методи і засоби:

- система контролю змін вартості;
- визначення ступеню виконання;
- додаткове планування;

- комп'ютерні методи.

Виходи:

- переглянуті кошториси витрат;
- модифікації бюджету;
- коригувальні дії;
- оцінка витрат по завершенню;
- засвоєні уроки.

Контроль якості.

Входи:

- результати робіт;
- план управління якістю;
- опис процедур;
- списки об'єктів контролю.

Методи і засоби:

- відгуки зацікавлених сторін проекту;
- діаграми Парето;
- статистичні вибірки;
- будування блок-схем;
- аналіз тенденцій.

Виходи:

- удосконалення якості;
- рішення о прийманні;
- поправки директив;
- кінцеві списки об'єктів контролю;
- корегуючі дії по покращенню контролю якості;

Контроль реагування на ризикові події.

Входи:

- додаткове визначення ризику;

Методи і засоби:

- оперативне реагування;
- додаткові заходи по зниженню ризиків.

Виходи:

- корегуючи дії;
- модифікація плану управління ризиками.

Для моніторингу якості побудована причинно-наслідкова діаграма Ісікави (рис. 4.1). Ця діаграма дозволяє проводити пошук причин дефектів без ризику упустити яку-небудь з них. Нині діаграма використовується у всьому світі і відома як діаграма Ісікави [28].

Для побудови причинно-наслідкової діаграми необхідно підібрати максимальну кількість чинників, що мають відношення до характеристики, яка вийшла за межі допустимих значень. При цьому рекомендується використовувати формулу «6М».

«6М» = material (матеріал) + machine (машина) + man (людина) + method (метод) + milieu (середовище) + monitoring (контроль).

Man (Людина) – причини, пов'язані з людським чинником;

Machines (Машини, устаткування) – причини, пов'язані з устаткуванням;

Materials (Матеріали) – причини, пов'язані з матеріалами;

Methods (Методи, технологія) – причини, пов'язані з технологією роботи, з організацією процесів;

Measurements (Виміри) – причини, пов'язані з методами виміру.

Media (Середовище) – вплив чинників зовнішнього середовища, у т.ч. температура, вологість повітря, електричні і магнітні поля і так далі.

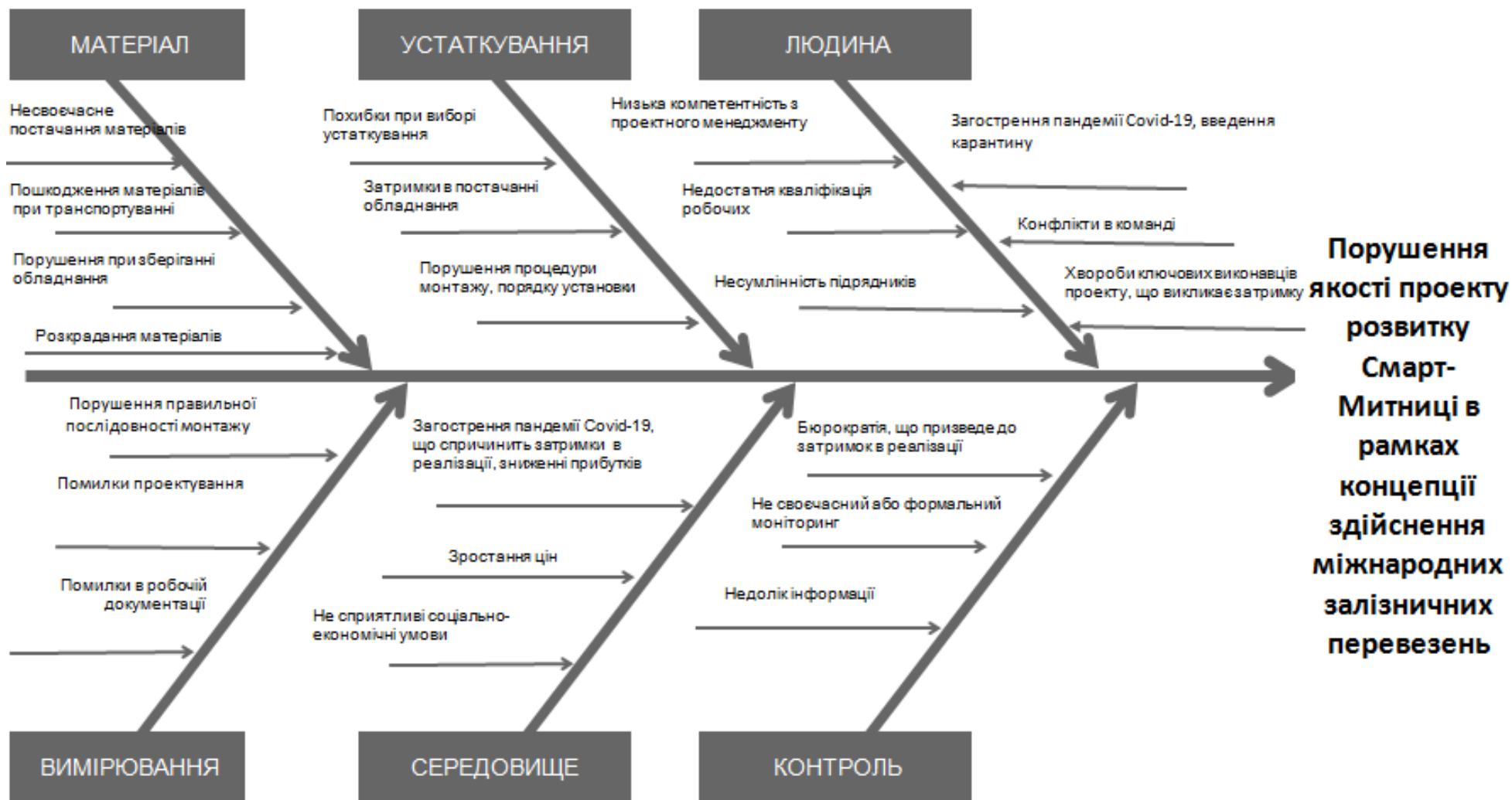


Рис. 4.1. Діаграма Ісікави

На основі дослідження проблеми порушення якості проекту розвитку Сمارт-Митниці в рамках концепції здійснення міжнародних залізничних перевезень, отримано, що причинами настання цієї проблеми являються:

1. Матеріали:

- несвоєчасне постачання матеріалів;
- пошкодження матеріалів при транспортуванні;
- порушення при зберіганні обладнання;
- розкрадання матеріалів.

2. Устаткування:

- похибки при виборі устаткування;
- затримки в постачанні обладнання;
- порушення процедури монтажу, порядку установки.

3. Людина:

- низька компетентність з проектного менеджменту;
- недостатня кваліфікація робочих;
- несумлінність підрядників;
- загострення пандемії Covid-19, введення карантину;
- конфлікти в команді;
- хвороби ключових виконавців проекту, що викликає затримку.

4. Вимірювання:

- порушення правильної послідовності монтажу;
- помилки проектування;
- помилки в робочій документації.

5. Середовище:

– загострення пандемії Covid-19, що спричинить затримки в реалізації, зниження прибутків;

- зростання цін;
- не сприятливі соціально-економічні умови.

6. Контроль:

- бюрократія, що призведе до затримок в реалізації;
- не своєчасний або формальний моніторинг;
- недолік інформації.

4.2. Особливості оперативного управління проектом

Найбільш критичним показником проекту є якість. Управління якістю проекту включає процеси, необхідні для забезпечення найбільш ефективного використання методів управління якістю та моніторинг проекту.

Входи: план управління якістю, результати оцінки якості, контрольні списки, інформація о виконанні робіт.

Методи і засоби: методи статистичного управління якістю, цикл «PDCA», методи навчання, мотивація, умови праці, моніторинг.

Виходи:

- результати контролю управління якістю;
- затвердження виправлених дефектів;
- базовий план по управлінню якістю (оновлення);
- рекомендовані коректуючі дії;
- рекомендовані попереджувальні дії;
- запрошені зміни;
- рекомендоване виправлення дефектів;
- план управління проектом (оновлений).

4.3. Case-приклад оперативного управління проектом

При реалізації проекту виникла проблема, яка пов'язана із зривом термінів виконання з пусконаладжувальних робіт при розвитку Смарт-Митниці.

Оперативне управління матиме такий вигляд:

Входи згідно плану проекту:

а) пусконалагоджувальні роботи повинні бути виконані до 05.08.2022 року;

б) затримка становить 6 календарних днів;

в) зміна всього плану робіт з монтажу обладнання приведе до зміни дати здійснення пусконалагоджувальних робіт і відстрочить строки закриття проекту на 6 днів.

Додаткова інформація:

а) із-за несвоєчасного виконання робіт по монтажу обладнання під загрозою зриву є налагодження всієї роботи за проектом, тому що тоді неможливо здійснювати роботу із пробного запуску та пусконалагоджувальних робіт;

б) можливості найняти іншу підрядну організацію для завершення монтажних робіт, яка може теоретично вкластися в термін, немає, так як всі матеріали та обладнання, необхідні для виконання робіт знаходяться у «старих» підрядників, а також частково сплачені їх послуги по монтажу, які входять у вартість обладнання. Вивільнення цих ресурсів призведе до ще більшого запізнення за графіком;

в) передплату за обладнання, монтаж та пусконалагоджувальні роботи здійснено.

Методи і засоби:

а) технічні знання і навички менеджера проекту;

б) оперативні зустрічі з представниками постачальника;

в) спільні навички управління з представниками постачальника.

Виходи.

Результати:

а) залучити за рахунок постачальника організації більшу кількість робітників з монтажу обладнання;

б) за рахунок постачальника організувати роботи в дві зміни.

Запити на зміни: зміна кінцевих розрахунків по контракту з організацією-постачальником обладнання.

Подання звітності про виконання.

Входи: план проекту та результати робіт.

Методи і засоби:

а) аналіз відхилень якості: якість монтажу обладнання не змінилася;

б) аналіз відхилення часу: відхилення від дати завершення монтажу обладнання не зміниться, або якщо зміниться, то не вплине на загальний термін реалізації проекту;

в) аналіз ресурсів: додаткові ресурси не потрібні, так як умови взаємодії з організацією-постачальником, що здійснює монтажні роботи, в разі затримки прописані в договорі, та всі додаткові втрати несе підрядник. Тобто за контрактом передбачена передача ризику іншій стороні, якою є організація-постачальник;

г) аналіз кошторисної вартості виконаних робіт: не змінна, так як всі ризики передані за контрактом другій стороні, тобто організації-постачальнику, і він одноосібно несе втрати; у випадку невдачі, сума штрафних санкцій дорівнює сумі притягнення додаткових ресурсів.

д) методи і засоби поширення інформації: лист до фірми що здійснює монтаж поставки та обладнання з нагадуванням про договірні обов'язки та штрафні санкції в разі виникнення затримки.

Виходи. Звіт про виконання:

а) строки робіт по монтажу обладнання не змінюються;

б) якість робіт не змінюється;

в) кінцева вартість робіт не змінюється завдяки тому, що в контракті передбачено, що ризики бере на себе організація-постачальник, що здійснює роботи.

Всі учасники проекту задоволені.

Змін в календарному плану проекту на діаграмі Ганта не відбудеться, а зміниться тільки навантаження трудових ресурсів, так як в випадку затримки за графіком працівники організації-постачальника надолужать графік, працюючи в 2 зміни.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена розвитку проекту Смарт-митниця в контексті здійснення міжнародних залізничних перевезень.

Залізничний транспорт України є однією з провідних галузей в дорожньо-транспортному комплексі країни, який забезпечує 82% вантажних і майже 50% пасажирських перевезень, що здійснюються всіма видами транспорту.

АТ «Укрзалізниця» здійснює перевезення залізничним транспортом вантажів, пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти, у тому числі на перевезення вантажів, навантаження і розвантаження яких відбувається на залізничних під'їзних коліях незалежно від форм власності, які не належать до залізничного транспорту загального користування. Предметом діяльності АТ «Укрзалізниця» є доволі значний комплекс послуг у різних сферах суспільного життя, в тому числі пов'язаних із митною справою, а саме: діяльність зі зберігання та складування всіх видів вантажів, у тому числі тих, що перебувають під митним контролем, а також вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів; діяльність митного брокера та митного перевізника.

Порядок здійснення міжнародних залізничних перевезень врегульований як міжнародними, так і національними нормативними актами.

Митні формальності на залізничному транспорті, що пов'язані зі здійсненням митного контролю та оформленням документів при здійсненні міжнародних залізничних перевезень наступні:

- попереднє повідомлення митниці про намір ввезти товари на митну територію України;

- повідомлення посадових осіб митниці про перетин митного кордону України залізничним транспортним засобом та отримання відповідних документів (формальність виконується виключно працівниками залізниці і складається з трьох дій: надання загальної інформації на наступну добу; надання інформації про конкретне міжнародне сполучення; подання митниці документів);

- спільно з працівником прикордонної станції – перевірка кількості та

номерів залізничних транспортних засобів, що надходять, цілісності пломб, запірно-пломбувальних пристроїв, стану збереження товару на відкритому рухомому складі, в порядку і строки, встановлені технологічною схемою роботи станції, погодженою з відповідною митницею та органом охорони державного кордону;

- контроль за недопуском до перевезень у прямому міжнародному залізничному сполученні покладається виключно на перевізника.

- на залізницю покладається обов'язок з вивантаження з вагона багажу (вантажобагажу), що «Підлягає поверненню» та його вивезення за межі митної території України;

- та багато інших митних формальностей.

Якщо мова йде про митні формальності, пов'язані з переміщенням через митний кордон України товару (вантажу), учасниками таких формальностей (в загальному вигляді) є відправник, залізниця, митниця, отримувач.

Мета дослідження – є обґрунтування та розробка проекту розвитку Смарт-Митниці задля зменшення кількості митних формальностей при здійсненні міжнародних залізничних перевезень, пов'язаних зі здійсненням митного контролю та митного оформлення, перетворення митного адміністрування в швидкий і високотехнологічний процес.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком проекту Смарт-Митниця.

Предметом дослідження є методи та принципи управління розвитком проекту Смарт-Митниця.

Продукт проекту – удосконалені та доповнені функції Смарт-Митниці в контексті забезпечення здійснення залізничних міжнародних перевезень шляхом впровадження діджиталізації митних процедур, датчиків смарт-контейнерів, розміщення на території терміналу структурного підрозділу митниці, посту фіто-санітарного контролю, екологічного контролю, санітарно-епідеміологічного контролю, ветеринарного контролю, підрозділу торгово-промислової палати,

організації роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру.

Концепція розвитку проекту Смарт-Митниця в контексті здійснення міжнародних залізничних перевезень включає:

- діджиталізацію митних процедур;
- впровадження датчиків смарт-контейнерів через генерацію митної декларації;
- розміщення на території терміналу:
 - ⇒ структурного підрозділу митниці,
 - ⇒ пости фіто-санітарного контролю,
 - ⇒ екологічного контролю,
 - ⇒ санітарно-епідеміологічного контролю,
 - ⇒ ветеринарного контролю,
 - ⇒ підрозділ торгово-промислової палати.
- організація роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру.

Ці заходи значно спрощують оформлення всіх необхідних документів та заощаджують час суб'єктам господарювання. Митниця за таких умов працюватиме за принципом «єдиного вікна», як повноцінний логістичний центр, адже тут знаходяться усі необхідні служби. Крім того, датчики смарт-контейнерів через генерацію митної декларації можуть сприяти перетину кордону без фізичної перевірки, що значно зменшить строк доставки вантажів.

Діджиталізація митних процедур представляє собою цифровізацію митних процедур у контексті спрощення митного контролю впровадження сучасних електронних сервісів для автоматизації митних процедур в Україні.

До системи принципів діджиталізації функціонування «Смарт-митниці» входять:

- управління та контроль усіх ланцюгів поставок;
- інтелектуальна система ризиків;

- єдиний портал надання дозвільних документів;
- електронне декларування;
- використання високотехнологічних технічних заходів митного контролю (далі ТЗМК);
- постмитний контроль.

Розроблено дерево цілей проекту, до головних з яких відносяться:

1. Спрощення оформлення документів митного контролю на 35%;
2. Зменшення на 20% часу доставки вантажів, пасажирів, пошти та ін.;
3. Зменшення кількості задіяного персоналу на 50%;
4. Нейтралізація митних формальностей, що пов'язані з міжнародними залізничними перевезеннями на 50%.
5. Забезпечення автоматичної роботи «митниця – АТ «Укрзалізниця» на 100%.
6. Забезпечення роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру.
7. Досягнення загального позитивного соціального ефекту, підвищення довіри громадян до митниці, АТ «Укрзалізниця» та керівництва держави в цілому.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що проект має достатньо сильні внутрішні сторони та можливості і є комерційно привабливим.

На основі проведеного аналізу зацікавлених сторін проекту отримано, що до первинних зацікавлених сторін проекту відносяться ключові учасники-партнери проекту (АТ «Укрзалізниця», служби фіто-санітарного контролю, торгівельно-промислова палата, служби екологічного контролю; служби ветеринарного контролю та ін.), постачальники, підрядники проекту (ІТ-команда, ремонтні бригади, проектувальники), керівник та команда проекту.

До вторинних зацікавлених сторін проекту пасажирів, вантажовідправників, туристи, ЗМІ.

Очікувана концептуальна кошторисна вартість проекту складає 206

млн. грн.

Понад третину усіх надходжень до державного бюджету становить митні платежі, в 2019 році це було близько 400 млрд. грн., в 2020 році заплановано 434,5 млрд. грн. Доходи від митниці складають в більшій частині податки на імпорту товарів, які ввозяться на територію України. До митних платежів відносяться: мито, акцизний податок та податок на додану вартість (ПДВ). Прогнозований дохід від зростання митних надходжень від здійснення залізничних міжнародних перевезень складає 1 млрд. 800 млн. грн. Перемінні витрати на рік складають 12 млн. грн., умовно-постійні - 82,4 млн. грн. , амортизація - 12,62 млн. грн. на рік.

Отримано показники ефективності проекту:

$NPV = 7534,8$ тис. грн. на рік

$IRR = 52,2\%$

$DPI = 25,03$ разів

Термін окупності (PBP) = 2,3 років.

Показники свідчать про достатню прибутковість проекту та доцільність його реалізації.

На основі побудованої карти ризиків визначено, що до неприйнятних ризиків, які вимагають першочергової уваги та попередження відносяться: ризик порушення безпеки та захисту стратегічно-важливої інформації та ризик помилок програмування та некоректної синхронізації у процесі діджиталізації. Основні ризики в його реалізації контролювані проектною командою, або їх вплив допустимий.

Представлено WBS-структуру робіт, яку побудовано на основі фаз життєвого циклу проекту. Найбільш трудомісткою є фаза виконання.

Найбільш напруженою фазою проекту є фаза реалізації, яка діджиталізація митних процедур, монтажні та ремонтні роботи з розміщення на території терміналу структурного підрозділу митниці, посту фіто-санітарного контролю, екологічного контролю, санітарно-епідеміологічного контролю, ветеринарного контролю, підрозділу торгово-промислової палати, впровадження датчиків смарт-

контейнерів через генерацію митної декларації, організація роботи митниці за принципом «єдиного вікна», як повноцінного логістичного центру, роботи з синхронізації та гармонізації роботи всіх структурних підрозділів, оптимізація та підготовка персоналу, пусконаладжувальні роботи.

Діджиталізація митних процедур включає такі пакети робіт, як управління та контроль усіх ланцюгів поставок, створення інтелектуальної системи ризиків, єдиного порталу надання дозвільних документів, електронне декларування, використання високотехнологічних технічних заходів митного контролю (далі ТЗМК), постмитний контроль.

Пакет робіт «Інформаційний веб-портал «Єдине вікно»» включає: WEB-інтерфейс державного контролю за дотриманням законодавства про харчові продукти та корма, WEB-інтерфейс ветеринарно-санітарного контролю, WEB-інтерфейс фіто-санітарного контролю, WEB-інтерфейс державних органів, що видають дозвільні документи.

В проєкті приймають участь: митники Державної фіскальної служби України, фахівці АТ «Укрзалізниця», фахівці фіто-санітарного та екологічного контролю, санітарно-епідеміологічного та ветеринарного контролю, фахівці з підрозділу торгово-промислової палати, проєктувальники, ремонтні бригади.

До складу команди проєкту увійдуть: керівник проєкту, координатор з діджиталізації, фахівці ІТ-діджиталізації, менеджер по закупівлям та контрактам, економіст-бухгалтер, адміністратор проєкту, менеджер з персоналу, головний інженер проєкту, логіст.

Розроблено матрицю відповідальності (RAM), ставить у відповідність ієрархічну структуру робіт (WBS) і організаційну структуру (OBS) для призначення відповідальних за всі пакети робіт програми та забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за реалізацію робіт за програмою з визначенням ролі кожного учасника в їх виконанні.

Розроблено діаграму Ганта, відповідно до якої термін реалізації проєкту складає 1 рік 8 місяців.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Про затвердження Стратегічного плану розвитку ДФС України на 2015– 2018 роки. Наказ Державної фіскальної служби України від 12.02.2016 р. No 80. URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/DFS00530.html.
2. Стратегічні ініціативи розвитку ДФС до 2020 року. Прес-служба Державної фіскальної служби України від 12.01.2018 р. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsentр/novini/322784.html>.
3. У ДФС презентували громадськості «Смарт»-митницю. Державна фіскальна служба України: офіційний сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsentр/novini/352064.html> Документи АТ «Укрзалізниця». – Електронний ресурс. – Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/about/documents_jsc/.
4. Івашова Л. М., Кийда Л. І. Діджиталізація митних процедур: сучасний стан та перспективи розвитку митної справи // Публічне управління та митне адміністрування, No 3 (22), 2019. – С. 218-231. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-218-230>.
5. Про залізничний транспорт: Закон України від 04 липня 1996р. No273/96-ВР/Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. No40. Ст.183.
6. Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування: Закон України від 23 лютого 2012р. No4442-VI/Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2012. №49. Ст.553.
7. Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014р. №200 /Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2014. No53. С.20. Ст.1402.
8. Про транспорт: Закон України від 10 листопада 1994р. 232/94-ВР/Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1994. №51. Ст.446.

9. Питання Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2015р. №735 / Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2015. №78. С.102. Ст.2596.

10. Про затвердження Статуту залізниць України: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 1998р. №457 /Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 1998. №14. С.150. Ст.548.

11. Пронадання залізницям України статусу митного перевізника: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009р. №1556-р /Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2009. №99. С.40. Ст.3438.

12. Митний кодекс України від 13 березня 2012р. №4495-VI/ Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2012. №44-45, №46-47, №48. Ст.552.

13. Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ) згідно з текстом Протоколу змін від 3 червня 1999р. //База даних «Законодавство України». URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_291 (дата звернення 30.09.2017).

14. Про приєднання України до Конвенції про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ): Закон України від 5 липня 2003р. №943-IV/ Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. №39. Ст.342.

15. Угода про міжнародне вантажне залізничне сполучення (УМВС) від 01.11.1951р. // База даних «Законодавство України». URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/998_011 (дата звернення: 30.09.2017).

16. Конвенція про процедуру міжнародного митного транзиту під час перевезення вантажів залізничним транспортом із застосуванням накладної УМВС від 09.02.2006р. // База даних «Законодавство України». URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/998_372 (дата звернення: 02.10.2017).

17. Про ратифікацію Правил перевезення вантажів у міжнародному прямому вантажному залізнично-поромному сполученні між портами України та портами Турецької Республіки, що мають залізничне сполучення, між Кабінетом

Міністрів України та Урядом Турецької Республіки: Закон України від 9 жовтня 2013р. No 633-VII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2014. No22. Ст.768.

18. Про затвердження Угоди між Кабінетом Міністрів України і Урядом Турецької Республіки про організацію міжнародного прямого вантажного залізнично-поромного сполучення між Україною та Турецькою Республікою: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 липня 2011р. No722 / Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2011. No53. С.214. Ст.2110.

19. Прокопенко В. В. Митні формальності на транспорті в Україні та їх адаптація до міжнародних митних норм, правил та стандартів URL: http://phd.znu.edu.ua/page//dis/07_2018/Prokopenko.pdf.

20. Про затвердження Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Грузії про організацію прямого міжнародного залізнично-поромного сполучення через порти України і Грузії: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2017р. No230 /Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України.2017. No31. С.39. Ст.946.

21. Про затвердження Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Угорщини про контроль прикордонного руху в пунктах пропуску через державний кордон для автомобільного та залізничного сполучення: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2012р. No950 /Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2012. No79. С.50. Ст.3201.

22. Про затвердження Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Словацької Республіки про внесення змін та доповнень до Угоди між Урядом України і Урядом Словацької Республіки про залізничне сполучення через державний кордон від 15 червня 1995 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 листопада 2015р. No957 / Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2015. No94. С.115. Ст.3218.

23. Про затвердження Угоди між Кабінетом Міністрів України і Урядом Румунії про співробітництво в галузі залізничного транспорту: Постанова

Кабінету Міністрів України від 12 травня 2004р. №629 / Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2004. №19. С.113. Ст.1340.

24. Угода між Урядом України і Урядом Республіки Молдова про діяльність залізничного транспорту від 20.03.1993р. // База даних «Законодавство України». URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/498_084 (дата звернення: 03.10.2017).

25. Угода між Урядом України і Урядом Республіки Білорусь щодо організації спільного контролю в пунктах пропуску на українсько-білоруському державному кордоні від 14.12.1995р. // База даних «Законодавство України». URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/112_009(датазвернення05.10.2017).

26. Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Російської Федерації про співробітництво під час здійснення спільного контролю осіб, транспортних засобів і товарів на українсько-російському державному кордоні від 18.10.2011р. // База даних «Законодавство України». URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/643_387 (дата звернення 5.10.2020).

27. Типова технологічна схема пропуску через державний кордон осіб, автомобільних, водних, залізничних та повітряних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 травня 2012р. № 451 // Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2012. №40. Ст.1546.

28. Про участь України у Митній конвенції про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенції МДП 1975 року): Закон України від 15 липня 1994р. №117/94-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1994. №33. Ст.307

29. Про затвердження інструкцій про взаємодію посадових осіб митних органів, що здійснюють митні процедури в міжнародному залізничному сполученні, і працівників залізниць України: наказ Державної митної служби України та Міністерства транспорту та зв'язку України від 18.09.2008р.

№1019/1143/Державна митна служба України та Міністерство транспорту та зв'язку України. Офіційний вісник України. 2008. № 95. С. 111. Ст. 3151.

30. Прокопенко В. В. Правова характеристика залізничного транспорту України, який здійснює перевезення у міжнародному сполученні: митний аспект. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. №5. С.116–120.

31. Митний кодекс України від 13 березня 2012р. № 4495-VI / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2012. №44-45, №46-47, №48. Ст.552.

32. Про затвердження окремих розділів Правил перевезення вантажів: наказ Міністерства транспорту України від 21.11.2000р. №644 / Міністерство транспорту України. Офіційний вісник України. 2000. №48. С.134. Ст.2108.

33. Про затвердження Технічного регламенту безпеки рухомого складу залізничного транспорту: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015р. №1194 / Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2016. №12. С.16. Ст.501.

34. Прокопенко В. В. Митні формальності на залізничному транспортному засобі, які пов'язані із здійсненням митного контролю. Актуальні проблеми розвитку права і держави в умовах міжнародних інтеграційних процесів: міжнародна науково-практична конференція (Дніпро, 24 листопада 2017р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2017. С. 66–68.

35. Типова технологічна схема здійснення митного контролю залізничних транспортних засобів перевізників і товарів, що переміщуються ними, у пунктах пропуску через державний кордон: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 травня 2012р. № 451 / Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2012. №40. С.202. Ст.1546.

36. Про затвердження форми акта про невідповідність товарів відомостям, зазначеним у документах, необхідних для здійснення їх митного контролю, про пошкодження товарів, їх упаковки чи маркування або про їх втрату: наказ Міністерства фінансів України 15.03.2018р. №364 // База даних «Законодавство

України». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0421-18> (дата звернення 01.04.2020).

37. Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю: наказ Міністерства фінансів України від 31.07.2015р. №684 /Міністерство фінансів України. Офіційний вісник України. 2015. №70. С.60. Ст.2323.

38. Про затвердження форми Акта про проведення огляду (переогляду) товарів, транспортних засобів, ручної поклажі та багажу: наказ Міністерства фінансів України від 30.05.2012р. №636 / Міністерство фінансів України. Офіційний вісник України. 2012. №51. С.227. Ст.2049.

39. Про визначення переліку виняткових випадків, коли окремі вагони, локомотиви, інші елементи рухомого складу можуть бути виключені зі складу поїзда для проведення митного контролю: наказ Міністерства фінансів України від 25.05.2012р. №602 / Міністерство фінансів України. Офіційний вісник України. 2012. №46. С.84. Ст.1815.

40. Прокопенко В. В. Митний контроль рухомого складу залізничного транспорту. Право та державне управління. 2017. №4 (Т.1). С.127–132.

41. Про затвердження вичерпного переліку підстав, за наявності яких може проводитись огляд (переогляд) товарів, транспортних засобів комерційного призначення митними органами України: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2012р. №467 / Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2012. №41. С. 33. Ст. 1578.

42. Про затвердження Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України: наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 27.12.2006р. №1196 / Міністерство транспорту та зв'язку України. Офіційний вісник України. 2007. №26. С.51. Ст. 1065.

43. Про внесення змін до Митного кодексу України: Закон України від 19 вересня 2013р.№588-VII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2014. №20-21. Ст.741.

44. Прокопенко В.В. Митні формальності, пов'язані із митним оформленням товарів в пункті пропуску у разі їх ввезення залізничним транспортом в Україну. Правові новели. 2017. №3. С.110–116.

45. Накладна ЦІМ/СМГС. URL: https://dp.uz.gov.ua/ukr/invoice_sim (дата звернення 10.10.2020).

46. Службова інструкція до Угоди про міжнародне залізничне вантажне сполучення (УМВС) від 01.11.1951р. //База даних «Законодавство України». URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/998_226 (дата звернення 10.10.2020).

47. Про затвердження Порядку справляння єдиного збору у пунктах пропуску через державний кордон: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2002р. №1569 / Кабінет Міністрів України. Офіційний вісник України. 2012. №44. С.25. Ст.2004.

48. Про єдиний збір, який справляється у пунктах пропуску через державний кордон України: Закон України від 4 листопада 1999р. №1212-XIV /Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1999. №51. Ст.454.

49. Скільки і на чому заробляє українська митниця, і скільки втрачає – через контрабанду <https://www.youtube.com/watch?v=EC4xrvdTcjc>

50. Kalinko I.V. Corporate management in countries of transitional economy / I.V. Kalinko, I.A. Gordeyeva // Wybrane zagadnienia logistyki i zarządzania przedsiębiorstwem: Seria: Monografie nr 28. – Częstochowa: Politechnika Częstochowska, 2012. – P 65-70.

51. Гордеева И. Обеспечение адаптивности проекта путем согласования его организационной культуры с конкурентной стратегией проектно-ориентированной организации/проекта / И. Гордеева, И. Калинько, К. Захарова // New technologies and achievements in metallurgy and materials engineering: Seria: Monografie nr 24. – Częstochowa: Politechnika Częstochowska, 2012. – P 876-881.