

Використання процесного підходу до управління митними органами

Основною тенденцією вдосконалення управління є розширення практики застосування перспективних управлінських технологій, які довели свою ефективність в різних структурах. Нині стоїть завдання перетворення митної служби на ефективний інститут, що охоплює основні сфери ЗЕД. Це вимагає подальшої розробки наукових підходів у галузі митного регулювання ЗЕД і митного адміністрування

Митне адміністрування можна окреслити як основну функцію управління, яка містить в собі планування, організацію, керівництво, облік та контроль, а також як науку, що формує принципи ефективного управління митною системою в певних соціально-економічних умовах і суспільно-політичних обставинах, оцінює митну систему в світлі певних теоретичних критеріїв. Тому в загальному, термін «митне адміністрування» слід розглядати у чотирьох взаємодоповнюючих значеннях: 1) як система знань з управління митною справою держави; 2) як законодавчо обумовлена діяльність митних органів щодо забезпечення надходжень в бюджет; 3) як організаційно-контролююча діяльність митних органів; 4) як регламентовані законодавством процедури з нарахування, сплати і перерахунку митних платежів [1, с. 10].

В умовах скорочення термінів на здійснення митних процедур перед митними органами України стоїть серйозне завдання щодо їх дотримання без зниження якості митного адміністрування, що потребує комплексних та інноваційних підходів до її вирішення [2]. Одним із способів, що дозволяють вирішити поставлені завдання, є застосування процесного підходу в управлінні митними органами, а також проведення митного контролю товарів і транспортних засобів. Перш ніж торкнутися суті, відмінностей та переваг процесного підходу перед чинною моделлю проведення митного контролю, доцільно визначити, для кого/яких цілей він проводиться (при цьому необхідно виділити замовника та клієнта), а також зрозуміти, який продукт виробляється, і яка цінність створюється в результаті його проведення?

У типовій моделі виробничого підприємства немає складності у визначенні замовника і клієнта, і навіть кінцевого продукту виробництва. Будь-яке комерційне підприємство орієнтоване на отримання прибутку, отже, замовником і клієнтом йому завжди є кінцевий споживач його продукту виробництва – товару і/або послуги. При цьому товар (послуга) буде для споживача тим ціннішим, чим цей товар (послуга) буде дешевшим та якіснішим. Враховуючи той факт, що митні органи є державними органами, що належать до виконавчої гілки влади, які виконують адміністративні, регулятивні, фіскальні, правоохоронні та інші функції за своїм напрямом діяльності за допомогою обробки товарів та інформації про них, які надходять на митну територію, то в даному випадку можна говорити про те, що митні

органи своїми діями виконують свого роду державне та соціальне замовлення. Таким чином, як замовник вироблених ними послуг виступають держава і суспільство, а клієнтом і кінцевим споживачем цінності, що створюється митними органами, є бізнес (учасник ЗЕД). Створюваною цінністю чи продуктом виробництва (результатом митного контролю) митних органів є рішення у сфері митної справи.

Замовник та клієнт пред'являють до цього рішення дві основні вимоги: воно має бути якісним (законним та обґрунтованим) та своєчасним (прийнято в рамках встановлених законодавством термінів). Митний контроль грає основну роль у виробництві цінності системою митних органів. Найчастіше під час проведення митного контролю митні органи використовують типову чи функціонально-ситуаційну модель. Це викликано тим, що більшість митних пунктів пропуску є структурованими митними органами, що складаються з відділів/відділень, які проводять митний контроль за своїми окремими напрямками, а також мають різні та незаспопов'язані один з одним показники ефективності та результативності діяльності. Не кажучи вже про те, що учасники ЗЕД та інші контролюючі органи тією чи іншою мірою можуть брати участь у ньому на різних етапах та по-різному впливати на результати його проведення (як на етапі завершення митної процедури митного транзиту та/або проведення митного огляду, і на етапі проведення документального контролю).

Сучасний процесний підхід базується на системному підході до управління та розглядає будь-яку організацію як єдиний організм (див.табл.).

Таблиця

Основні елементи процесного підходу

Складові процесного підходу	Основні риси процесного підходу
<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на підвищення якості продукції та переваги споживачів (замовника та клієнта); - усі учасники ланцюжка несуть відповідальність за господарські результати; - мотивація співробітників на високому рівні; - послаблення бюрократії 	<ul style="list-style-type: none"> - повноваження та відповідальність широко делегуються рядовим співробітникам керівництвом; - рішення приймаються швидше за рахунок скорочення числа управлінських щаблів; - якість продукту або послуги знаходиться під пильною увагою; - всі технології, пов'язані з бізнес-процесами, максимально формалізовані та автоматизовані

**Джерело: складено за даними [3-4]*

Для того щоб розглядати проведення митного контролю в рамках застосування процесного підходу, необхідно:

а) сприймати митні пункти пропуску як систему, в якій: – діяльність митних органів (митного пункту пропуску) розглядається як взаємопов'язана сукупність елементів системи, у тому числі та її розвиток (підвищення ефективності діяльності); – вирішення локальних проблем не змінює систему,

змінити можна лише всю сукупність загалом; б) сприймати митний контроль як процес, у якому: – будь-яка окрема митна процедура сприймається як підпроцес або частина єдиного процесу створення підсумкової цінності; – будь-яку митну процедуру можна покращити (це і є мета, яку переслідує процесний підхід); – у будь-якій діяльності є поділ (за наявністю матеріальних ресурсів, персоналу, часу тощо).

Стосовно митних органів можна назвати такі принципи процесного підходу у проведенні митного контролю: 1. Розгляд діяльності митного пункту пропуску як сукупності бізнес-процесів (митних процедур), здійснення яких утворює систему митного контролю. 2. Обов'язкова регламентація та формальний опис виконання бізнес-процесу (митних процедур). 3. Наявність внутрішнього та/або зовнішнього власника у кожного бізнес-процесу (особа, яка відповідає за результат конкретної митної процедури як з боку бізнесу, так і з боку митних органів). 4. Наявність ключових показників, за якими характеризується кожен бізнес-процес (митна процедура) [5, с. 12; 6, с. 106] .

У процесному підході управління митними органами можна застосувати таку класифікацію процесів:

а) стосовно замовників та клієнтів процесу:

– зовнішні (державна, суспільство, бізнес, інші контролюючі органи тощо);

– внутрішні (митний контроль, митні процедури, посадові особи митних органів);

б) стосовно отримання доданої вартості:

– основні (що додають цінність), наприклад, маркетинг чи виробництво та постачання продукції. У митному відношенні під такими процесами можуть розумітися дії, створені задля формування репутації митних органів, на оптимізацію місць розташування митних органів, їх транспортної доступності, часу роботи, системи організації робочих місць та ін.);

– допоміжні (що додають вартість), наприклад, управління персоналом (підбір кадрів, формування мотивації), управління документацією (впровадження електронного документообігу, підвищення швидкості обробки інформації), технічне обслуговування обладнання (комп'ютери, розробка та оновлення програмних продуктів та інформаційних ресурсів митних органів та ін.);

в) за рівнем деталізації розгляду:

– верхній рівень (рівень начальника митного пункту пропуску);

– середній рівень (заступник начальника митного пункту пропуску / начальник відділу);

– елементарний рівень (митний інспектор).

Таким чином, для того, щоб перейти від функціонального до процесного підходу у проведенні митного контролю, необхідно здійснити: виділення (опис) та класифікацію необхідних бізнес-процесів (митних процедур);

– виділення проблем та їх ранжування за рівнем значущості;

- формування ланцюжка бізнес-процесів у межах працюючої структури митного пункту пропуску та побудову оптимальної моделі перебігу процесу;
- розробку стандартів та методів, що забезпечують результативність управлінських процесів;
- автоматизацію, створення інформаційної бази та підбір ресурсів для виконання робіт у рамках бізнес-процесів (митних процедур);
- моніторинг та аналіз бізнес-процесів (митних процедур);
- постійний контроль за виконанням.

Висновки. Впровадження процесного підходу у митних органах дозволить отримати позитивні результати: скорочення термінів здійснення митних процедур; підвищення якості прийнятих посадовими особами рішень у сфері митної справи; мінімізація витрат, що виникають через нерівномірний розподіл навантаження між посадовими особами митного пункту пропуску і що спричиняють виникнення пікових навантажень в окремо взяті періоди часу; надвиробництво, що формує запаси, які необхідно обслуговувати із залученням додаткових ресурсів.

Список літератури

1. Дем'янюк О.Б., Герцаківський С.Д. Митне адміністрування: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 328 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/30027/1/%d0%9c%d0%b8%d1%82%d0%bd%d0%b5_%d0%b0%d0%b4%d0%bc%d1%96%d0%bd%d1%96%d1%81%d1%82%d1%80.pdf (дата звернення: 29.03.2023).
2. Керівні принципи для митної справи в Україні. Офіційний веб-портал Американської торговельної палати в Україні. URL: http://www.chamber.ua/Content/Documents/1140630383Guidelines_for_Customs_Policy_in_Ukraine_UA.pdf (дата звернення: 29.03.2023).
3. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип.3. С.162-166 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf (дата звернення: 29.03.2023).
4. Davenport T.H. & Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Busyness Process Redesign // *Sloan Management Review*, 1993. 274 p
5. Дорофєєва Л.М. Проблеми реформування структури митних органів України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2016. Вип. 40. Том 2. С. 9-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsup_2016_2_5 (дата звернення: 29.03.2023).
6. Уліцький А.Г. Особливості функціонування митної системи України в сучасних умовах. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 1 (65). С.104-109 URL: http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/21.pdf (дата звернення: 29.03.2023).

