

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЧОРТКІВСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПІДПРИЄМНИЦТВА І БІЗНЕСУ**
Кафедра фундаментальних та спеціальних дисциплін

ШАРАН Олександр Васильович

**МИТНИЙ КОНТРОЛІНГ І ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В
УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ / CUSTOMS
CONTROLLING AND PROSPECTS OF ITS ADAPTATION IN UKRAINE
TAKING INTO ACCOUNT FOREIGN EXPERIENCE**

освітньо-професійна програма

Фінанси, банківська справа та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Виконав студент групи
ФМСчм-21
Шаран О.В.**

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Яковець Т.А.

Кваліфікаційну роботу
допущена до захисту
_____ 20__ р.

Зав. кафедри
к.е.н., доцент Дерманська Л.В.

Чортків-2023

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. МИТНИЙ КОНТРОЛІНГ – ФІЛОСОФІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ СИСТЕМОЮ В УКРАЇНІ

1.1. Аналіз діючої практики управління митною системою в Україні, її вплив на економіку

1.2. Сутність митного контролінгу на основі ретроспективного огляду досвіду країн світу

1.3. Концепція митного контролінгу: види, принципи, функціональна структура

Висновок до розділу 1

Розділ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРОВАДЖЕННЯ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ В УКРАЇНІ

2.1. Основні напрями та завдання організації митного контролінгу

2.2. Система сучасних методів реалізації митного контролінгу, сформована на інформаційних засадах

2.3. Інструментарій забезпечення ефективного митного контролінгу

Висновок до розділу 2

Розділ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1. Цифровізація митного контролінгу, як елемента електронного урядування митною сферою: світовий досвід

3.2. Міжнародний досвід удосконалення управління персоналом митних органів на засадах методології контролінгу

Висновок до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

РОЗДІЛ 1

МИТНИЙ КОНТРОЛІНГ – ФІЛОСОФІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ СИСТЕМОЮ В УКРАЇНІ

1.1. Аналіз діючої практики управління митною системою в Україні, її вплив на економіку

Успішний економічний розвиток кожної країни залежить не тільки від внутрішньої системи руху готової продукції, товарів, наданих послуг, фінансових ресурсів, податків та зборів тощо, а й від досконало налагодженої зовнішньоекономічної діяльності. Регулювання останньої здійснюється митними органами, діяльність яких направлена першочергово на забезпечення безпеки та непорушності кордонів країни, захисту митних інтересів, дотримання суб'єктами господарювання законодавчих норм та правил перетину кордонів людьми і товарів, забезпечення сприятливих умов для розвитку ЗЕД, протидія та запобігання контрабандним діям, а також здійснення контролю щодо адміністрування митних податків та зборів.

Провадження митної діяльності в Україні має чималу історію, яка сприяла формуванню митної справи із відповідним механізмом та структурою системи прийняття рішень, тобто системи управління. Загалом, за час незалежності Україна випробувала чимало моделей організації митної служби, опираючись на зарубіжний досвід, які мали свої переваги та недоліки. Детальний огляд історичного формування структури управління та організації митних органів України наведено у додатку з відображенням поетапного шляху від французької до британської моделей.

Сьогодні головним органом що реалізує митну політику держави є Державна митна служба України (далі – ДМСУ), яка належить до центральної гілки влади. Її діяльність координується Кабінетом міністрів України із посередником Міністерством фінансів. Головні завдання, права та обов'язки діяльності ДМСУ регламентує Положення «Про Державну митну службу

України», прийняте у березня 2019 року [23].

Структура апарату управління Держмитної служби нашої країни нині налічує 17 департаментів та 4 відділів. У організаційну структуру вітчизняної митниці відносяться регіональні митниці та митні пости.

Діяльність цього управлінського апарату направлена на забезпечення широкої кількості завдань, зокрема здійснення контролю за дотриманням юридичними та фізичними особами і громадянами законодавчих норм митного порядку України; провадженням моніторингових, облікових, аналітичних робіт щодо оцінки зовнішньоекономічної діяльності, ведення статистики; забезпечення безпеки, боротьби з контрабандою, охороною державних таємниць, формування та підготовки законодавчих актів; підготовки та удосконалення працівників; забезпечення інвентарем митниць; слідкуванням та контролем за здійсненням сплати відповідних митних зборів; проведення митного аудиту тощо. Таким чином, діяльність управлінського персоналу є широкомасштабною у частині ведення митної справи держави та дотримання національної митної політики, а також сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Для порівняння розглянемо структуру митних служб інших країн.

До прикладу, митна служба Італії включена до структури «Міністерства фінансів цієї країни разом із податковими органами та органами управління державним майном» [40].

У США та Канаді митні органи зорганізовані у формі митно-прикордонних агентств, які входять до складу «Міністерства внутрішньої безпеки (U.S. Department of Homeland Security)», що містить ще 21 відомство та Canada Border Services Agency, яке контролює близько 1200 сервісних центрів [34]. Регіональна структура митної системи США містить «20 митниць (Field Operations offices), 328 пунктів контролю (ports of entry) і 15 станцій попереднього контролю в Канаді, Ірландії та країнах Карибського басейну» [26, с.6].

Французьку модель організації управління митним напрямом очолює «Генеральна дирекція з митних питань та непрямого оподаткування ((Direction

generale des douanes et droits indirects)» [17, с. 40]. Вона підпорядковується Міністерству державних рахунків. До її складу входять 12 міжрегіональних та 42 регіональні митні дирекції [26, с.8]. Головними завданнями та викликами французької митної діяльності є дотримання таких трьох принципів: безпека, швидкість та якість, усі процедури намагаються адаптувати у першу чергу до потреб бізнесу, а не самої адміністративної структури.

Деякі експерти вважають, що реформування митних органів України у період кінця XX століття (90-х років) у певному сенсі була наближена до французької моделі управління. Однак, нестійка економіка, малий відсоток ведення зовнішньоекономічної діяльності, висока корупція в органах влади, неналежне ставлення персоналу митниць (які вважали себе більшою мірою «наглядачами»), недовіра до митних органів, застарілі норми та процедури митних операцій не дозволили повноцінно адаптувати цю модель. Це призвело до пошуку нових форм управління митною системою і повернуло вектор розвитку управлінської митної справи в Україні до моделі, яка й до сьогодні діє у Великій Британії.

Особливістю Британської моделі є включення 2-х митних департаментів (митний департамент та департамент митних трансформацій) до складу «служби доходів і митниці Her Majesty`s Revenue & Customs» [26, с.7]. Даний орган не належить до міністерського профілю і його головною метою є контроль за надходженням коштів до державного бюджету з усіх сфер діяльності в країні та за її межами.

В нашій з 2017 по 2019 рр. намагалися впровадити таку модель урядування митницею об'єднавши митні та податкові органи в одну структуру, однак національні інтереси, географічне розташування, особливості розвитку України її не виправдали. Головним недоліком такої реорганізації полягав у зведенні митних дій виключно до фіскальної (адміністративної) ланки, тобто контролю за нарахуваннями і сплатою митних податків і зборів. Через це, з 2019 року в результаті реформ організації митної

системи створено окрему структуру, яку очолює Державна митна служба України.

Реформування діяльності митних органів продовжується й надалі, не зважаючи на складні часи, в яких перебуває Україна, тобто незважаючи на війну з росією. Здійснено чимало нововведень: функціонує система «Єдиного вікна», запроваджено можливість електронного оформлення митних документів, спрощено частину митних процедур щодо оформлення документів та самого перетину кордону. Уся діяльність митних органів сьогодні має як ряд позитивних так і негативних змін.

За останній 2022 рік митниці ДМСУ виявлено понад 11 тис. порушень митних правил, що в грошовому еквіваленті становило 2,9 млрд. грн. Даний показник має збільшився на 5% по відношенню до попереднього 2021 року. Крім того, протягом цього ж 2022 року митниці направлено до судових органів понад 5 тисяч справ щодо порушення митних правил (на понад 3 млрд.грн.), сьогодні, за даними ДМСУ, судами стягнуто 1,8 млрд.грн. [8].

Вплив на роботу митних органів має й стан зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, який за час війни має негативну тенденцію (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності за 2021-2022рр.

мільйонів доларів США

Країни	2021 рік				2022 рік				Зміни 2022/2021		
	Товаро- обіг, млн.\$	Експорт млн.\$	Імпорт млн.\$	Сальдо млн.\$	Товаро- обіг, млн.\$	Експорт млн.\$	Імпорт млн.\$	Сальдо млн.\$	Товарообіг, %	Експорт, %	Імпорт, %
ЄС	56419	26789	29630	-2841	55318	27915	27403	512	-2	4	-8
СНД	20831	7291	13539	-6248	10937	2399	8538	-6139	-47	-67	-37
Інші	64127	34008	30120	3888	37421	13859	23562	-9704	-42	-59	-22
Всього	141377	68088	73289	-5201	103676	44173	59503	-15331	-27	-35	-19

Джерело: сформовано на основі [8]

Результати проведеного аналізу показують зменшення товарообороту при перетині українського кордону. Найменші зміни спостерігаємо у ЗЕД із

країнами Європейського Союзу. Таке зменшення відбулося тільки на 2%. Вплив на зміну загального показника має зменшення імпорту на 8%, тоді як динаміка експортних операцій має позитивну зміну на 4%.

Цілком логічним є інтенсивне зменшення експортно-імпортних операцій із країнами СНД, адже до складу цього союзу входять не тільки росія-агресор, а й Білорусія, Казахстан, Узбекистан та інші країни, які підтримують ворожу політику росії, що і має негативний вплив на зовнішньоекономічну діяльність. Якщо порівняти структурно, то співпраця нашої країни з цими країнами у 2022 році становить тільки 6%. Цей показник знизився більш ніж у двічі до попереднього 2021 року.

За аналізуючий період найбільше Україна імпортувала паливно-мастильні матеріали, наземні транспортні засоби, електричні машини та обладнання, відео- та аудіоапаратуру, реактори, котли, фармацевтичну продукцію та інші. Експорт найбільше становили продукція сільського господарства та харчові продукти, руди, шлак, зола, деревина та вироби з деревини, чорні метали та вироби із них тощо (рис.1.1).

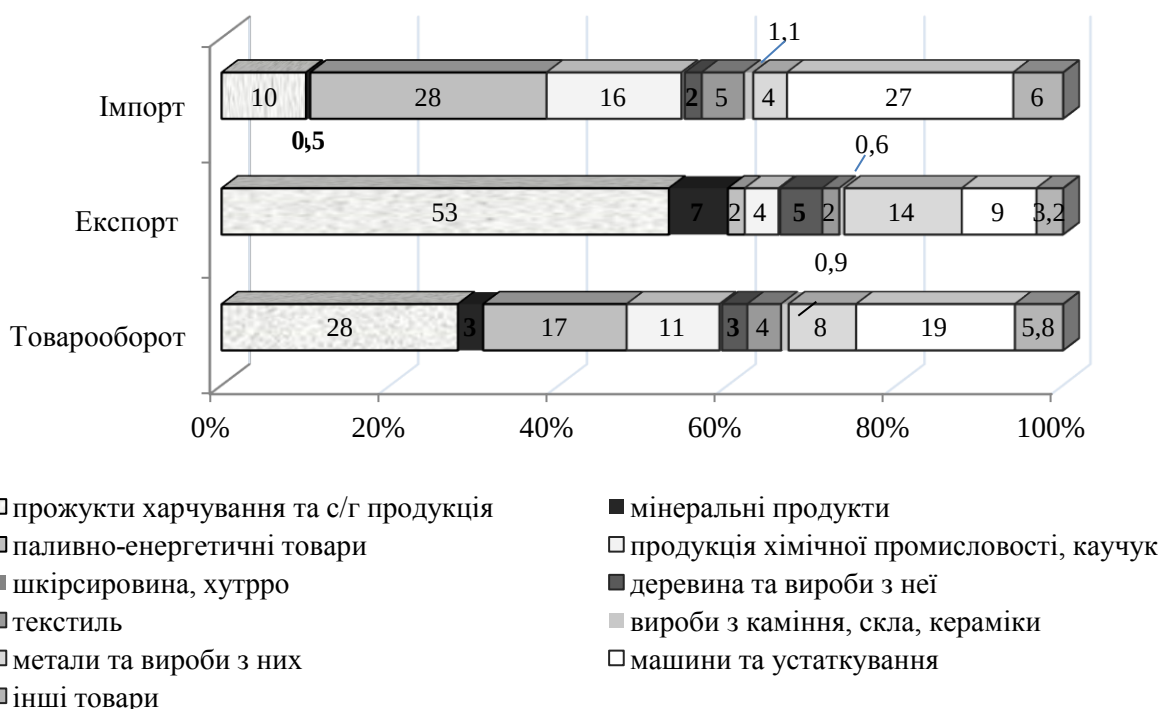


Рис. 1.1. Структура експортно-імпортних операцій у 2022 році

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Таким чином, війна внесла вагомі корективи у зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних і міжнародних суб'єктів господарювання скоротивши не тільки товарооборот, а й змінивши його структуру та структуру експортно-імпортних операцій.

Сьогодні українському народу боронити свою незалежність до помагають країни усього цивілізованого світу зброєю, боєприпасами, медикаментами, продовольством тощо. Це спонукало пошуку різноманітних удосконалень та зміни законодавства у діяльності митного напрямку нашої країни, адаптації діяльності митниць до міжнародних стандартів та норм, вибудовує нову філософію щодо управління митною діяльністю.

Найбільш чітко зміни у роботі митниць характеризують проведені відповідні оцінки самими суб'єктами ЗЕД. Проведення відповідних оцінок і їх оприлюднення на офіційному сайті Державної митної служби України здійснюється з 2015 року громадською організацією Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій. Головним показником є «індекс сприйняття роботи митниці», який показує ставлення бізнесу митних органів, оцінює якість їх роботи та характеризує ефективність системи управління (рис.1.2).

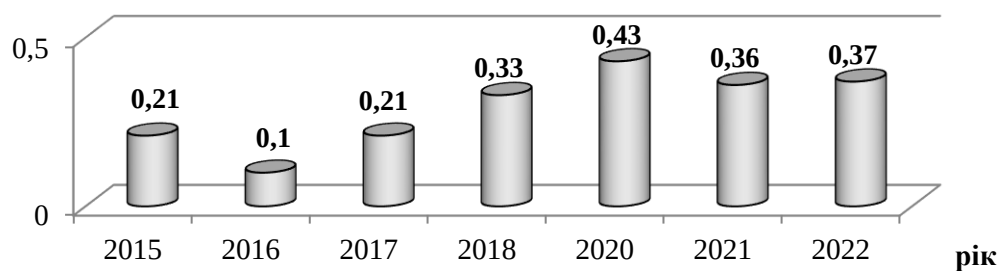


Рис. 1.2. Індекс сприйняття роботи митниці за 2015-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Діяльності українських митниць представниками бізнесу у 2022 році оцінено майже на однаковому рівні сприйняття 0,37 у порівнянні із попереднім роком. Це означає, що позитивні відгуки експортерів та імпортерів

перевищують негативні. Найнижчу оцінку сприйняття роботи митних органів суб'єкти господарювання дали у 2016 році (0,1), а найефективнішою вважали у 2018 році (0,43). На стан оцінки впливає кількість опитаних представників бізнесу. За аналізований період вона коливалася, а в останні роки 2021-2022рр. зменшилася, частина підприємств ЗЕД перестала функціонувати через війну, руйнування, втрати майна та людського капіталу. Вважаємо, що це стало причиною пониження показника в останні роки.

Оцінюючи діяльність митниць експортери та імпортери висловили потребу у впровадженні змін та удосконалень їхньої роботи (рис. 1.3).



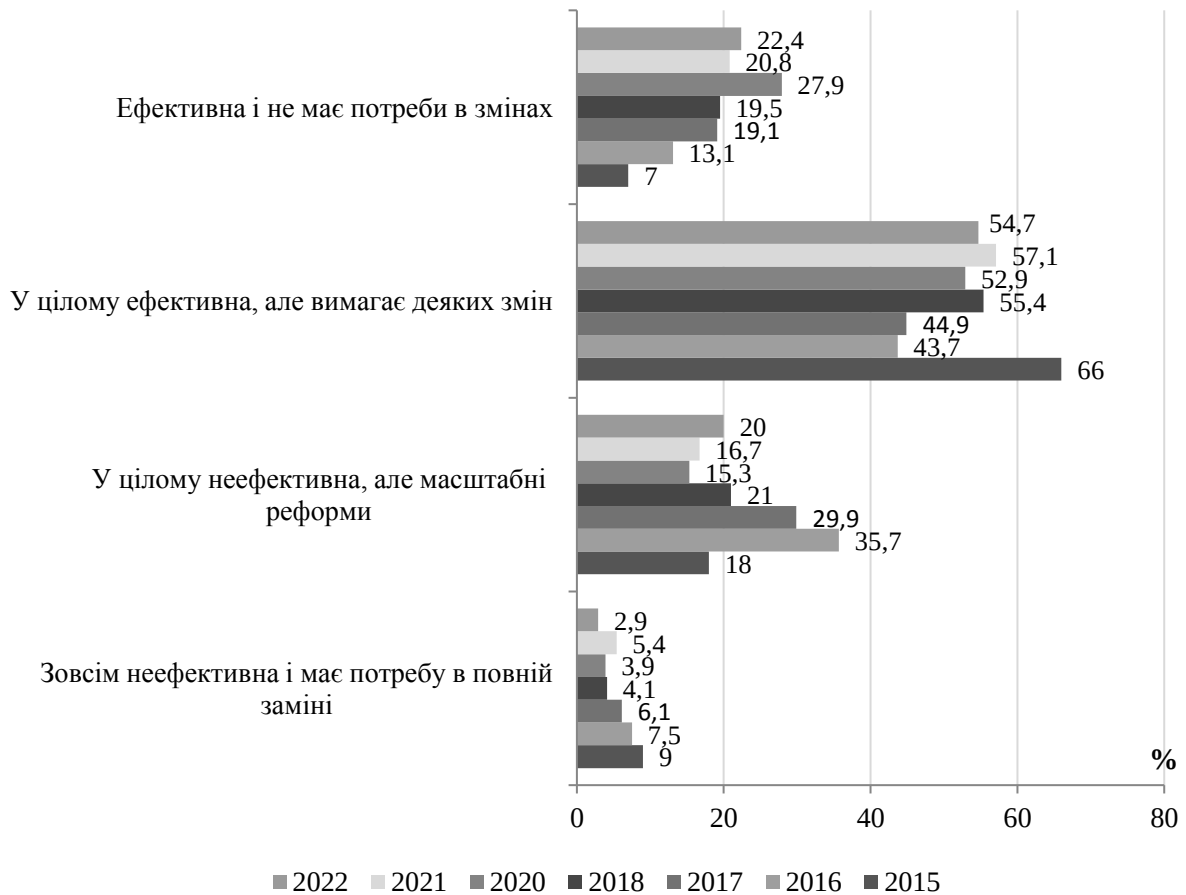
Джерело: сформовано автором на основі [18].

Рис. 1.3. Оцінка ефективності діяльності митниць за 2022 рік

Більше половини респондентів із кожної групи опитаних вважають, що нині діяльність митниць є в цілому ефективною, однак потребує змін та удосконалення. 0-10,1 % суб'єктів ЗЕД висловили думку щодо неефективної роботи митних органів і потребує повної заміни та менше 23% розуміння потреби у масштабних реформах щодо покращення митної діяльності її представниками. Найбільш проблемними сьогодні є операції щодо імпорту продукції, товарів тощо.

Аналіз показників оцінки ефективності діяльності роботи митних органів у динаміці за період 2015-2022 рр. структурно частково змінюється. Особливі зміни помітні у відсотковому порівнянні оцінки респондентів щодо

повної ефективності роботи митниць: у 2015 році відсоток таких суб'єктів ЗЕД становив на рівні 7%, найвищий показник був у 2020 році – 27,9%, а за останні 2021-2022 роки – 20,8% та 22,4% відповідно (рис. 1.4).



Джерело: сформовано автором на основі [18].

Рис. 1.4. Оцінка ефективної роботи митних органів за період 2015-2022рр.

Аналізуючи динаміку ефективності діяльності митних органів за період 2015-2022рр., бачимо: найбільше значення має рішення суб'єктів бізнесу про те, що в цілому робота митниць ефективна, але вимагає певних змін. Цей показник оцінки коливається в межах від 66% до 54,7%.

Проведений аналіз демонструє ставлення бізнесу до діяльності митних органів, ефективності їх роботи, вважає митну політику країни задовільною та визначає значну потребу в удосконаленні й продовженні реформ митного напрямку України. Головною причиною такої ситуації є вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність усіх учасників міжнародного бізнесу

та відповідного перетину кордонів.

Зовнішній вплив на роботу митних органів зумовлений політичною та макроекономічною мінливістю і нестабільністю, впливом економічних криз, зокрема пандемії COVID-2019, військових дій у країнах близького сходу.

Внутрішній вплив очолює фактор недосконалого та не в повній мірі ефективного прийняття рішень управлінським персоналом митної сфери через брак вчасної, оперативної та відповідної інформативності щодо зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів бізнесу, а також проблем використання відповідних механізмів із координації всередині самої системи управління між усіма структурними елементами митної системи.

Ефективним вирішенням ситуації, яка склалася, на нашу думку, є впровадження у систему управління митними органами інструментів, методів та механізмів контролінгу. Саме контролінг допоможе об'єднати в єдине різновекторні та різносторонні управлінські аспекти та потреби, зокрема:

- сприятиме переведенню акценту з виключного контролю особливо полій, які уже в минулому, на аналіз майбутніх ситуацій, пошуку та забезпеченню інформативністю для стратегічних дій і попередження несприятливих ситуацій;
- забезпечить підвищення гнучкості та швидкості реакцій керівників на зовнішні та внутрішні зміни, що в результаті убезпечить діяльність митних органів від непередбачуваних ситуацій та кризових явищ;
- дозволить сформувати відповідну інформаційну систему забезпечення прийняття релевантних та ефективних управлінських рішень, незважаючи на значний інформаційний бум;
- скоординує внутрішню систему управління митними органами.

Таки чином, впровадження контролінгу у митну систему України не тільки задовольнить потребу в загальнокультурному прагненні суспільства, суб'єктів ЗЕД та керівників митних структур до синтезу й інтеграції різних галузей знань, а також забезпечить усестороннє управління «під єдиним кутом зору», що можливо реалізувати тільки із застосуванням широкоспекторної дії

методичної й інформаційної бази.

1.2. Сутність митного контролінгу на основі ретроспективного огляду досвіду країн світу

Глобальні зміни сьогодення, що пов'язані із світовим розвитком інформаційних та нано- технологій, формуванням ринкових відносин, перебування певних країн, навіть розвинутих, у економічних, соціальних, екологічних кризах – вимагають нових підходів до організації та ефективного управління не тільки бізнесових структур, а й державних установ, відділ, міністерств, країни в цілому.

Проблеми ефективного управління митними органами в Україні спонукають до постійного пошуку шляхів їх вирішення. На нашу думку, одним із доцільних механізмів удосконалення менеджменту митної системи є адаптація методології контролінгу з урахуванням міжнародних норм функціонування митного напрямку розвинутих країн. Використання контролінгу допоможе сфокусувати увагу на найважливіших проблемах менеджменту та виділити головні релевантні властивості системи управління. Це сприяє оперативному виявленню недоліків, підвищує продуктивність їх усунення, мінімізує негативні наслідки. Як зазначає Бориченко О.П., «контролінг економічних процесів у державному управлінні – це ефективний метод, що дає теоретико-практичне обґрунтування процесу прийняття рішень особливо у режимі on-line» [3, с.114]. Таке розуміння є особливо актуальним для митної системи з кількох позицій: по-перше, діяльність митних органів належить до державної структури управління; по-друге, сучасна популяризація цифрових технологій та цифровізація державних послуг усе більше переводить діяльність працівників митного напрямку у формат on-line.

Застосування механізму контролінгу у діяльності управління митними органами є новим прогресивним підходом, який базується не на окремих елементах, а цілісному комплексі організаційних, методологічних, інноваційних аспектах, що вибудовують новітню філософію управління.

Здебільшого науковці вважають механізми контролінгу як інноваційну основу розвитку управління саме підприємствами, організаційними комерційними структурами, а от досліджень щодо впровадження цього нового ідейного напрямку в систему державного управління загалом та митної системи зокрема, майже немає. Посилення регуляторної функції на основі ефективної реалізації сутності «управляти управлінням» на основі методології контролінгу є запорукою формування успішного системи менеджменту митного напрямку та реалізації митної політики держави.

Розуміння поняття «контролінгу» як складної системи менеджменту наводить Бабій І.В. Автор вважає, що контролінг «слід розглядати як складник системи управління є функціональним елементом, що повинен перебувати у кожній функціональній підсистемі управління будь-якої організації для опрацювання даних щодо отриманих показників та формування низки управлінських рішень відповідними спеціалістами» [2, с.16]. Натомість, досліджуючи сутність дефініції «контролінг» у електронних наукових довідниках, його трактують як «міжфункціональний напрям усієї управлінської діяльності» [14], котрий базується на правильному підборі, обробці, систематизації відповідної інформації, показників діяльності установ, організацій, надає можливість альтернативному інтепретуванні таких показників і отриманих результатів для окреслення низки варіантів для прийняття ефективних доцільних управлінських рішень.

Останнє трактування поняття «контролінгу» сформувалося в результаті еволюції його розвитку та шляхів адаптувати новітні механізми не тільки у систему управління суб'єктів бізнесу, а й державних структур також. Через це, вважаємо за доцільне сформулювати сутність розуміння поняття «митний контролінг», з'ясувати основну мету, переваги, завдання та цілі враховуючи досвід його виникнення та розвитку в різних країнах світу.

Визначаючи сутність митного контролінгу доречно врахувати його подвійну природу:

- митний контролінг як філософія управління митної діяльністю;

- митний контролінг як інструмент ефективного управління.

Спосіб мислення усього управлінського апарату митної сфери, який орієнтується на раціональне та ефективне використання усіх ресурсів, на успішний розвиток митного напрямку в Україні у короткостроковій та достроковій перспективі – відображає філософією митного контролінгу. Її базові основи сформувалися в результаті еволюції розвитку самого поняття «контролінгу», впливу національних особливостей різних країн. Тому, сьогодні спостерігаємо у країнах світу різний ухил реалізації механізмів контролінгу. Зокрема, контролери (менеджери) у США віддають перевагу фінансовому ухилу (управління податковою стороною, керування страховиками, бюджетування тощо). Керівники Німеччини та представники в інших країнах німецької ідеології контролінгу – віддають перевагу управлінню витратами за центрами їх виникнення й відповідальності, плануванню таких витрат і т.д.

Контролінг як методичний інструмент контролю та управління існує уже кілька століть. Точкою його виникнення науковці вважають впровадження посади «Controller auf Accounts» при дворі англійського короля. Головним завданням посадовця полягало у документальному контролі та перевірці правильності відображення товарних і грошових потоків. Згодом, це слугувало введенню у структуру державного керівного апарату Великої Британії посади «Controllour», тобто з допомогою механізмів контролінгу були вирішені питання управління країною. Еволюцію розвитку контролінгу у різних країнах наведено у Додатку Б.

Широкого розповсюдження контролінг як механізм управління державними структурами набув не дуже давно: з кінця XIX ст. в США, з кінця 90-х років XX ст. в країнах Західної Європи, а як система митного управління – апробовувався у кінці XXст. в Німеччині та Австрії. Саме тому, сьогодні існує різне розуміння сутності контролінгу в управлінні державними структурами, враховуючи розмежування американської та німецької ідеологій.

Причиною виникнення контролінгу в США була відсутність відповідного органу, який займався б управлінням фінансово-економічними аспектами. У той час американське законодавство передбачало тільки два види керівних органів: рада директорів і загальні збори. Економічна криза 30-х років XX ст. показала недостатню ефективність таких систем управління суб'єктами господарювання й постала необхідність в оперативних релевантних управлінських рішеннях. Запровадженням посад контролерів, які мали широкі функції (не тільки функції самого контролю) внутрішнього управління, й виник контролінг, котрий згодом інтегрував в собі механізми не тільки спостереження, обліку, аналізу, контролю, а й планування, стратегічного управління як забезпечення повноцінної інформативної бази для прийняття відповідних управлінських рішень.

Німецька ідеологія контролінгу має більше теоретичне обґрунтування. Достатньо стабільний розвиток цієї країни спонукав пошуку іншої форми реалізації механізмів контролінгу, які сформувалися як джерело управління за центрами витрат і відповідальності. Саме німецький розвиток контролінгу вплинув на пошуки якісного інструментарію для забезпечення ефективного управління державними структурами, підготовки спеціалістів, які б володіли критичним підходом до керівних дій.

Таким чином, американська ідеологія контролінгу полягає у прагматичному широко функціональному інноваційному управлінні, що містить елементи планування, підготовки різновекторної інформації та звітності, вирішення нестандартних економічних задач, веденням обліку, оподаткування, страхування, ревізій, застосуванням сучасних інформаційних технологій. Німецька ж ідеологія відрізняється тенденцією академізації контролінгу, що дозволяє сформувати цілісне теоретичне підґрунтя і уже згодом на цій основі запровадити практичні дії реалізації досконалого управління.

В Україні зацікавленість апробацією елементів контролінгу припала на 90-і роки XX ст. Першими були банківські установи та великі підприємства,

що відрізнялися складною динамічною управлінською структурою. Вітчизняне впровадження контролінгу полягає у більшій мірі переймання досвіду німецьких технологій управління. На нашу думку, це виправдано, адже Україна – частина Європи і ментально досвід Європейський країн нам ближчий та більш адаптивний до втілення. Однак, при формування української філософії контролінгу, зокрема й митного, слід враховувати національні особливості економічного і митного розвитку.

Провідними країнами, які застосовують контролінгу у митній справі сьогодні є Німеччина та Австрія. Їх підходи мають певні відмінності і незважаючи на постійне удосконалення митного контролінгу цими країнами на сьогодні єдиної функціональної системи щодо ефективного управління митним напрямом ще не сформовано. У Німеччині активно випробовують в митному управлінні проекти «KLR Zoll» (розробка нової облікової системи) та «Plus Zoll» (розробка підсистеми менеджменту якості)» [19].

Основна мета митного контролінгу в Німеччині – забезпечити митницю ефективною системою управління, а не в організації конкретного контролю за певними суб'єктами митних відносин. Тому наголос у митному контролінгу стоїть на забезпеченні інформативної бази відповідними показниками, які повноцінно відображають діяльність суб'єктів ЗЕД, релевантних для прийняття управлінських рішень.

На відміну від Німеччини, в Австрії провідна мета митного контролінгу полягає у моніторингу за результатами діяльності митних служб та підконтрольних їм суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Головне завданням митного контролінгу, яке слід адаптувати в Україні ураховуючи досвід інших країн, на нашу думку, є переорієнтування діяльності митних органів із виключно контрольної функції на функцію запобігання та попередження порушень, здійснення комплексного моніторингу та націленості на ефективне керівництво.

Метою митного контролінгу, на нашу думку, має стати комплексна робота над формуванням своєрідної системи управління в митній сфері на

основі новітніх знань, інноваційних технологій підтримки прийняття успішних керівних рішень. Такий управлінський продукт міститиме інтеграцію інформаційного забезпечення та методології контролінгу, митної логістики, інформативного моніторингу, аналізу й підтримки керівних рішень, ризик-менеджменту, контролю та планування, що в сукупності сприятиме вирішенню широкого спектру різновекторних задач митної діяльності.

Сучасні митні законодавчі нормативні акти, у тому числі Митний кодекс України, не містять термінології «митний контролінг», а лише зосереджують увагу на механізмах управління. На нашу думку, це є недостатнім, оскільки демонструє лише загальні положення, а чітких норм з регулювання інноваційних механізмів прийняття рішень, дієвої системи ризик-менеджменту немає. Враховуючи наукові та практичні обґрунтування зарубіжних та вітчизняних спеціалістів митної справи, вважаємо за доцільне ввести у нормативні акти визначення «митного контролінгу як комплексу організаційних, методичних, технічних та інформаційних засобів, а також відповідних технологій та інфраструктури автоматизації митної діяльності і системного управління» [19; 49].

Переваги застосування механізмів контролінгу у митній сфері полягають в узгодженні стратегічних цілей та напрямів розвитку митниць, закріпленні конкретних службових повноважень та розмежуванні відповідальності між відповідними ланками управління митних органів, інтеграції контрольних та регуляторних ефектів і механізмів усіх управлінських рівнів навколо конкретного об'єкта митного регулювання, впорядкуванні функціональних обов'язків суб'єктів регулювання та конкретизація міри їх відповідальності, утворенні єдиного митного інформаційного середовища прийняття релевантних рішень. Усе це дозволить розробляти та реалізовувати відповідні регуляторні управлінські митні заходи для досягнення цілеспрямованого оперативного впливу на зміни фундаментальних параметрів, спрямування потоків митної інформації у

вектор оптимізації та координації для забезпечення відповідних потреби усієї системи управління.

Отже, митний контролінг є засобом інтеграції та втілення новітніх прогресивних управлінських технологій, знаряддям виміру, оцінки, аналізу та контролю управлінських намірів менеджерів митної системи і загалом організації цілісної системи управління, котра оптимізує діяльність керівників та мінімізує можливість нераціональних та помилкових їх дій.

1.3. Концепція митного контролінгу: види, принципи, функціональна структура

Концепція митного контролінгу являє собою сукупність визначальних суджень інтегрованого підходу щодо управління митними явищами та процесами, яка базується на уже відомому інструментарії, а не на нових знаннях, що виводить її на новий рівень розуміння – як про філософію управління митної сферою. Тобто, це особлива форма пізнання інформаційних потоків щодо митних правил, норм, процедур, ризик-менеджменту, митної логістики, раціонального використання та контролю ресурсів, діяльності митниць та суб'єктів ЗЕД і т.д., впорядкована система знань керування адміністративним апаратом митних органів.

Різноманітність напрямів застосування механізмів контролінгу в управлінні митними фактами, недостача наукових досліджень та єдиних обґрунтувань цього аспекту, спричинили незавершеність та недостатність верифікованості концепції митного контролінгу. Визначаючи сутність митного контролінгу через формування як концепцію управління німецькі економісти розділилися у напрямках його орієнтації: Reichmann T., Heigl A., Serfling K., за орієнтир концепції митного контролінгу визначили інформаційну систему; Hahn D., Horvath P., Weber J., Koontz H., O'Donnel C. – систему управління; а Deyle A., Mayer E. є прихильниками переваги практичного використання елементів контролінгу [13, с. 168].

Вагомість кожного із цих підходів є раціональної з позиції періоду обґрунтування та площини діяльності суб'єктів зовнішньоекономічного напрямку. Однак, сучасний стан розвитку митної системи України вимагає комплексного підходу до процесу управління, особливо в часи криз, пандемій та війни. Через це, вважаємо, що під час адаптації механізмів контролінгу у вітчизняну практику митного управління не можна віддавати конкуренту перевагу якомусь одному із згаданих напрямів, а доцільно сформувати індивідуальну українську концепції митного контролінгу, яка буде відповідати цілям, меті, завданням та місії державної митної політики та міститиме відповідні критерії, норми, види, функції, принципи її втілення.

На нашу думку, найефективнішою буде та концепція, яка матиме орієнтування на інтеграційну та координаційну функцію митного контролінгу. Адже, митний контролінг як концепція управління митної сфери інтегрує в собі наступні елементи:

- діяльність всі департаментів, відділів та підрозділів митних органів, позаяк усі вони або прямо, або опосередковано здійснюють надання митних послуг;
- усі місця та центри виникнення витрат, центри відповідальності, що впливає із необхідності виявлення «вузьких місць» та «резервів покращення», а ще посилює відповідальність конкретної посадової особи, менеджера за результати його роботи;
- інформаційні потоки: сукупність спеціальних форм звітних документів, відомостей, діаграм, зведених таблиць, які дають змогу зафіксувати та оцінити ситуацію відносно витрат, результатів, показників митної діяльності;
- підсистеми планування, оцінки, аналізу, бюджетування й аудиту, які в комплексі сприяють формуванню планових показників витрат;
- підсистеми моніторингу та контролю за результатами як митної, так фінансово-господарської діяльності;
- ситуаційне, оперативне, тактичне та стратегічне управління.

Таким чином, митний контролінг спрямовує цілісний процес митного управління на досягнення тактичних та оперативних завдань, які є похідними від головного. При цьому митний контролінг забезпечую прозорість результатів митної діяльності, а відтак, надає змогу окреслити ступінь досягнення цілей. Результати митного контролінгу показують наскільки ефективно департаменти, відділи та підрозділи митної служби беруть участь у досягненні попередньо означених цілей, і чи раціонально та ефективно при цьому витрачаються ресурси.

Концепція митного контролінгу є системою, яка дозволяє вивести із кризового стану управлінський процес бідь-якої ланки митної сфери. Він здійснюється в різних масштабах та середовищах, які санкціонують виокремлення відповідних видів митного контролінгу в залежності від конкретних умов та ознак митної діяльності (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація митного контролінгу

Джерело: сформовано автором на основі [16, с. 17; 20, с. 385]

В залежності від суб'єктів провадження митного контролінгу його можна поділити на державний, який реалізують усі департаменти та відділи Державної митної служби та відомчий – митниці та митні пости. Такий розподіл дозволяє розмежувати не тільки повноваження та ієрархічну структуру контролю, а сформувати механізми налагодженої комунікації та обміну відповідною інформацією в різних напрямках.

В залежності від сегментів, науковці виокремлюють контролінг структур, в якому реалізується принцип «управління управлінням», що дозволяє скоординувати та інтегрувати різновекторні керівні ланки, а також контролінг результатів, головною метою якого є виконання функції посилення відповідальності та контролю за результатами митної діяльності конкретних керівників та менеджерів.

В залежності від технології проведення розрізняють внутрішній та зовнішній митний контролінг. Перший регламентується нормами чинного законодавства в митній сфері, зокрема Митним кодексом України, а також міжнародними стандартами. Другий – внутрішніми стандартами та інструкціями, зокрема ДМСУ.

В результаті групування в залежності від рівня впливу виокремлюють централізований та децентралізований митний контролінг. Централізований митний контролінг призначений для надання підтримки адміністративному персоналу вищого рівня щодо практикування загального керівництва та координації митної діяльності управлінських структур нижчого ступеня чи їх структурних підрозділів. У свою чергу, призначення децентралізованого митного контролінгу полягає у його розташуванні на рівні керівництва чи на нижчому рівні в залежності від самого розміру митниць чи інших структурних підрозділів. За децентралізованої організації митного контролінгу підвищується оперативність в плануванні, відповідальності за центрами виникнення витрат, обміні інформаційними технологіями тощо.

Виокремлення таких видів митного контролінгу як оперативного, тактичного, стратегічного здійснюється в залежності від часу його здійснення. Кожен із цих видів розрізняється своєю ціллю та має власні конкретні завдання.

Основною ціллю стратегічного митного контролінгу є чітка координація дій при формулюванні цілей, стратегічних планів, їх реалізації та контролі щодо виконання. Це досягається шляхом організації відповідного забезпечення для обслуговування стратегічних ланок управління митним напрямом, зокрема реалізується перспектива довготривалого функціонального розвитку інформативної бази для сплати митних зборів та платежів. Такі дії стають можливі за рахунок аналізу інформаційних потоків про внутрішні та зовнішні умови функціонування та ведення зовнішньоекономічної діяльності, форм та ступеня залучення до неї відповідних організацій, установ як державного значення так і комерційних. Важливими методами реалізації стратегічного митного контролінгу виступають стратегічне планування, прогнозування, система ризик-менеджменту. Остання спрямовується не лише на профілактику порушень митних правил, а й на попередження залучення бізнес-структур до схем оптимізації митних податків, зборів та платежів. Ухилення від сплати мита суб'єктами ЗЕД є однією із базових причин втрати країною значних сум надходжень до бюджету, зокрема і за рахунок несплати митних платежів.

Оперативний митний контролінг має на меті швидку адаптацію митних органів до змін навколишнього середовища, яка досягається шляхом оприлюднення агрегованої, загальносистемної інформаційної бази для запобігання та координації проблем, що виникли, засобами самоналаштування. З його допомогою досягаються поточні цілі в митному управлінні, стає можливим своєчасно примати рішення щодо оптимізації процесів обміну інформаційними потоками між суб'єктами ЗЕД та митними органами. Реалізація оперативного митного контролінгу здійснюється конкретними методами та примовами управління в залежності від сфери його застосування та втілення. Зокрема на рівні митної служби створюється

функціональна система митного контролінгу, яка зосереджується на сервісному обслуговуванні клієнтів, шляхом підвищення якості формування фінансового потоку митних надходжень.

Концепція митного контролінгу матиме позитивний ефект в результаті синергії інструментів та методів статичного і оперативного видів (рис. 1.6).

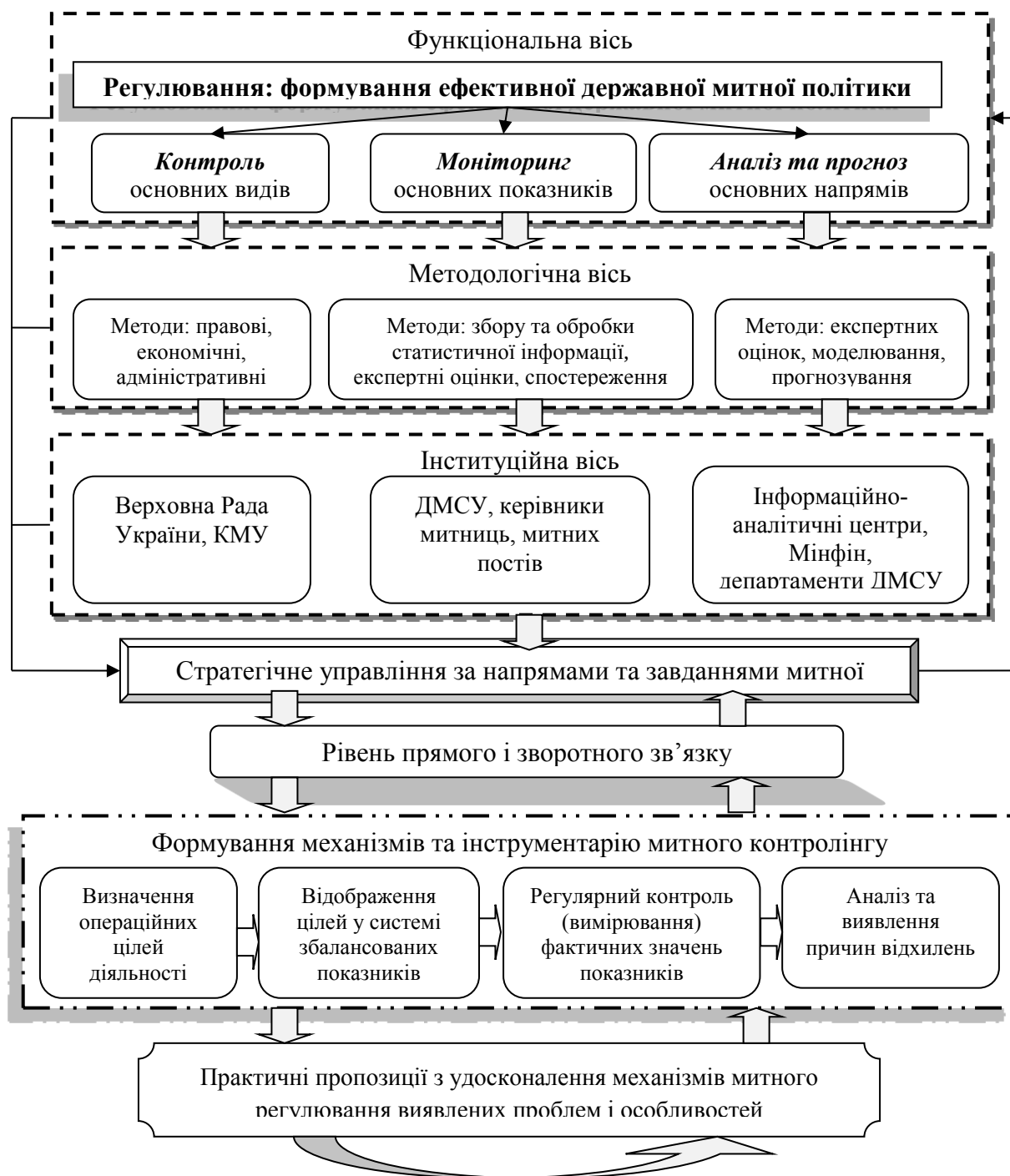


Рис. 1.6. Концептуальна модель митного контролінгу

Джерело: розробка автора

Це дозволить застосувати одну із властивостей складних систем – автоматично впорядковувати внутрішню структуру за рахунок зростання глибини та чіткості взаємозв'язків усіх структурних елементів концепції, або забезпечить їх здатність самоорганізації. Така прогресивна система митного управління зможе оперативно й адекватно інтерпретувати зовнішні і внутрішні інформаційні потоки про митні явища, процеси та фактори й сприятиме самозбереженню у процесі самоорганізації. З цією метою у внутрішній частині системи митного контролінгу постає додатковий ієрархічний рівень, де реалізується функція з'єднання контурів зовнішнього середовища та зворотного зв'язку.

У теперішній системі державного митного управління істотно всі функції контролінгу (планування, облік, аналіз, контроль, аудит, регулювання, ризик-менеджмент, інформаційне забезпечення, прогнозування) є наявними і безпосередньо виконуються, однак вони роз'єднані й функціонують самотійно, реалізуються окремими інституційними структурами. Важливість усіх функцій є однозначною, їх чітка робота забезпечує ефективну та нормальну діяльність митної сфери, проте вагоме навантаження в концепції митного контролінгу припадає на функцію регулювання.

Таким чином, змодельована нами концепція митного контролінгу дає змогу поєднати всі елементи та функції митної діяльності в єдину синхронізовану інтегровану систему, відтворити повноцінну комплексну картину, а не окремі фрагменти управління, перерозподілити функції для забезпечення обміну та взаємодії інформаційними потоками, а також для реалізації розподілу відповідальності, враховуючи усі центри витрат. Вважаємо, що саме інтегративний характер зумовлює виникнення митного контролінгу як підсистеми системи «управління управлінням».

Висновок до розділу 1

Ефективна митна політика нашої країни прямо пропорційно пов'язана із зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання, а тому залежить від досконало наладжених міжнародних відносин, участі в міжнародному ринку, від комфортних умов потрапляння на цей ринок. Через це, в роботі досліджено переваги та недоліки формування митних органів незалежної України на кожному етапі їх розвитку з урахуванням зарубіжного досвіду. Проведено аналіз діяльності митних органів, який показав їх вплив на економіку країни. Вплив на роботу митних органів має інтенсивність експортно-імпортних операцій, які за останній період зменшилися 35% та 19% відповідно. Головною причиною такої ситуації є те, що в країні триває повномасштабна війна з росією, яка несе розруху, втрати матеріального та людського ресурсу, страх міжнародних інвесторів вкладати в українську економіку. Однак, це не зупиняє проведення державою реформ в митній справі, про результати яких свідчить оцінка суб'єктів міжнародного бізнесу. Тому в роботі проаналізовано основні показники: індекс сприйняття роботи митниці та ефективність роботи митних органів.

В результаті еволюції потрібної системи керівництва виник контролінг, який під впливом національних інтересів різних країн, сьогодні має розрізнене розуміння: американську та німецьку ідеологію. За американського підходу контролінг є більш прагматичним поняттям, що об'єднує елементи планування, внутрішнього обліку, аналізу, контролю, ревізії, інформаційні технології. Німецький підхід більш теоретично обґрунтований і направлений на формування системи управління на основі центрів виникнення витрат та відповідальності. Розвиток управлінської системи державними структурами в Україні наближений до німецького підходу, через це в роботі обґрунтовано сутність поняття митний контролінг та вплив на його розуміння еволюції розвитку самого терміну «контролінг», а також його тлумачення вітчизняними та зарубіжними економістами.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРОВАДЖЕННЯ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ В УКРАЇНІ

2.1. Основні напрями та завдання організації митного контролінгу

Митний контролінг має важливе та цінне значення як механізм ефективного управління митною сферою. Від чіткої організації виконання основних елементів, завдань митного контролінгу залежить майбутній розвиток митної системи країни та втілення митної політики держави.

Багатогранне розуміння поняття митного контролінгу теж має свій вплив на організацію його провадження, адже від такого розуміння формується різна мета ведення контролінгових процедур та механізмів. Вважаємо, що при організації митного контролінгу головною метою має бути прагнення збалансувати інтереси усіх учасників митної системи, шляхом інтеграції новітніх інформаційних технологій, формування всеохоплюючих показників діяльності суб'єктів ЗЕД і митних органів та приведення їх результатів до можливості порівняння, аналізу, узагальнення і на цій основі мати змогу здійснити прогнози й планування усіх майбутніх ефективних дій.

Під час організації митного контролінгу в Україні слід дотримуватися напрямів його здійснення, зокрема:

- функціонування як відособленої системи, котра динамічно перетворює та інтегрує інформаційні потоки щодо обліку, аналізу, планування, контролю про митні явища і процеси для досягнення систематизації усіх знань, необхідних керівникам для прийняття ефективних рішень;

- координування управлінської діяльності митних органів та решти суб'єктів митної сфери щоб забезпечити: раціональне використання фінансових і людських ресурсів, оптимізувати витрати часу на здійснення митних процедур, отримання потрібного результату у визначені часові рамки;

- налагодження комунікативних зв'язків між суб'єктами ЗЕД та митними органами, проведення митного контролю спрощуючи механізми оформлення митних операцій та інших митних процедур;

- створення інформаційних систем, доприкладу як у Німеччині (формування підсистеми управління якістю «Plus Zoll» та проєкт новітньої облікової системи «KLR Zoll»), а також гарантування ефективного виконання ними необхідних функцій, як-от контролю за достовірністю визначення митної вартості, прозорості нарахування й сплати митних платежів, зборів та інших податків, здійснення комп'ютерного аналізу на основі первинних та зведених (звітних) інформаційних потоків тощо;

- раціоналізація процесу управління, враховуючи досвід розвинених країн у розгляді актуальних питань щодо управління ризиками та впровадження міжнародних стандартів митного менеджменту у національну практику ведення митної справи;

- забезпечення митними органами відповідного рівня митної структури та ДМСУ інформаційної та консультативної підтримки в частинні ефективного та раціонального прийняття управлінських рішень.

Виходячи із сутності митного контролінгу (п.1.2 цієї роботи) та окреслених напрямів провадження, під час організації слід враховувати головні його завдання (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Завдання митного контролінгу

Джерело: розробка автора на основі [19; 31, с.161]

Розробка та організація провадження технологій митного контролінгу передбачає вибудовування уніфікованих технологічних моделей взаємозв'язку усіх суб'єктів митної взаємодії, що базуються на провідних автоматизованих системах залученням сучасних міжнародних інформаційно-аналітичних технік в тому числі й підсистеми менеджменту якості митної роботи. Як зазначають дослідники розробки технологій митного контролінгу Паєнтко Т., Чупайленко О., Козлов А., Колесник Ю. формують їх під кутом двох напрямів: «постановки проблеми ефективного управління митними органами та розробки прикладних методів і автоматизованої технології вирішення завдань управління» [19; 31, с.162]. При цьому у першому напрямі увага приділяється декомпозиції, структуризації та типізації конкретних завдань управління митною справою, їх автоматизація. Другий напрям вимагає формулювання конкретної проблеми управління а згодом адаптація уже існуючих методів, процедур, програмних механізмів, технічних та інформаційних засобів та розробка нових систем.

Моніторинг у митній системі повинен бути безперервним спостереженням за митними явищами, процесами, роботою митних органів та суб'єктами ЗЕД, постійним чи регулярним збором інформації про стан усіх показників та параметрів роботи усіх представників митних відносин; забезпечити аналіз еволюції фінансових, товарних, людських потоків, підготовку пропозицій та рекомендацій із оптимізації митних ставок, вживання заходів нетарифного митного регулювання; передбачити адаптацію стратегічних цілей державної митної служби мінливих умов та закономірностей ЗЕД, надавати пропозиції та розробляти вимоги щодо удосконалення діяльності ДМСУ.

Митна логістика, як елемент комплексної системи завдань митного контролінгу, розуміється у якості невід'ємної складової логістичного ланцюжка поставки товарів і вантажів у міжнародному сполученні. Ми, підтримуємо думку Гужевської Л.А., котра її розглядає як функціональну

область усієї логістичної системи, що зобов'язана займатися «плануванням, контролем і керуванням транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними та нематеріальними операціями, що здійснюються над сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, готовою продукцією в процесі перетину митного кордону, а також передачею, зберіганням та обробкою відповідної інформації» [7, с.34]. Таким чином, митна логістика у митному контролінгу є ефективною логістичною організацією всіх видів потоків, які відбуваються в митній справі. Вона інтегрує в єдине ціле найважливіші функції митної діяльності: фінансово-економічну, тарифно-регулюючу, контрольно-пропускну та обов'язково інформаційно-аналітичну.

Митне адміністрування, як завдання митного контролінгу, передбачає ситуативно-оперативне моделювання таких елементів, як безпосередня митна діяльність, міжнародна зовнішньоекономічна діяльність, сукупність митних технологій. Тобто це форма створення інформаційно-технологічних та організаційно-функціональних моделей діяльності митних органів, яка інтегрує у собі сукупність різновекторних митних знань, що у кінцевому результаті сприяє підготовці альтернатив управлінських рішень. З допомогою митного адміністрування реалізується узгодженість усіх оперативних планів регіональних митниць, митних постів із стратегічними планами розвитку державної митної служби; координація тактичного планування, оперативного контролю, аналізу, та прогнозування результатів митної діяльності і т.д.

Організація митного контролінгу здійснюється у конкретній поетапній послідовності, яка має на меті об'єднати у взаємозалежну сукупність усі керівні процедури. Це дозволить підвищити сервісно-орієнтоване адміністрування та управління в митній сфері країни, а й відповідно дотримання державної митної політики (рис.2.2).

На першому реалізується запровадження єдиних норм, правил та нормативів щодо планування, обліку, аналізу та звітності для конкретних митних підрозділів. Розробка такої єдиної бази здійснюється на основі чинних нормативно-законодавчих актів, які регулюють митну діяльність.

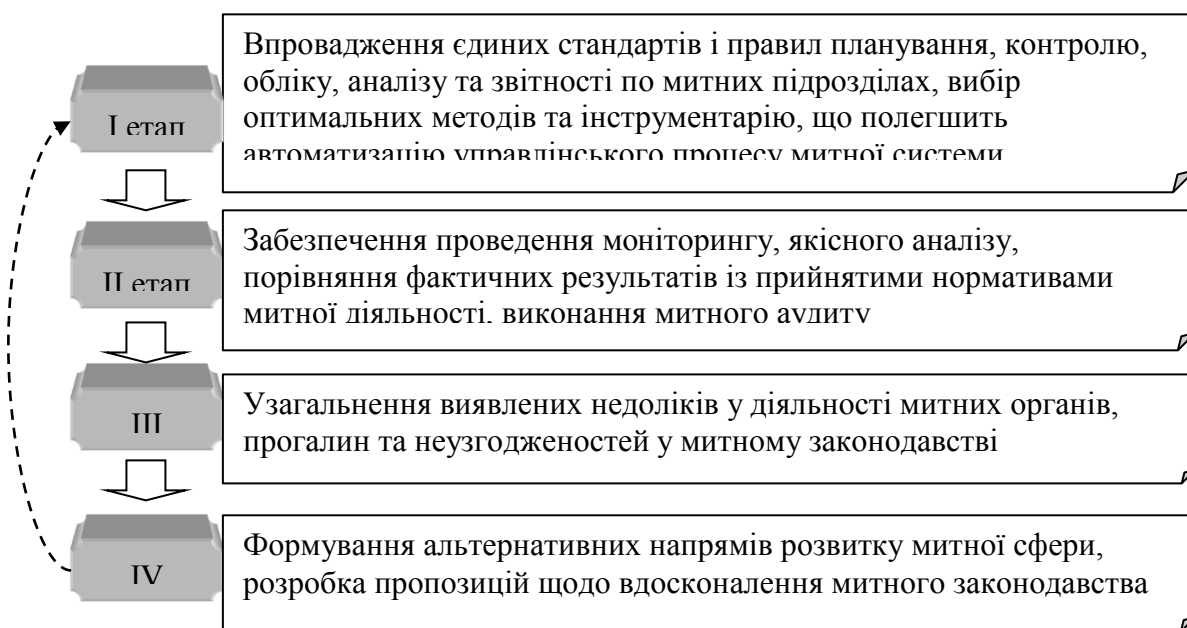


Рис. 2.2. Етапи організації митного контролінгу

Джерело: сформовано автором на основі [2, с.17; 20, с.386]

Полегшення автоматизації процесу керування у митній службі буде досягнутий в результаті створення суцільної інформаційної бази, яка міститиме відповідні показники діяльності усіх суб'єктів митних відносин, а також сприятиме налагодженню обміну інформаційними потоками між державними митними органами та іншими суб'єктами ЗЕД.

На наступному етапі слід розробити механізми моніторингу, збору даних та на цій основі проведення розрахунків потрібних релевантних показників, здійснення комп'ютерного аналізу їх результатів, проведення співставлень та порівнянь нормативних та фактичних значень, реалізація механізмів митного аудиту. Сьогодні єдиного підходу щодо визначення митного аудиту немає. У міжнародній літературі процес незалежної перевірки дотримання законодавчих норм суб'єктами митної сфери означають різними поняттями такими як-от: «post-clearance audit», «postcustoms audit», «post-clearance control», «post-customs control», «post-entry audit». Проте, усі вони відображають ціль проведення митного аудиту, як «зведення до мінімуму «пропускних» митних процедур та здійснення митного контролю шляхом подальшої поглибленої документальної перевірки суб'єкта ЗЕД після факту

митного оформлення товарів та транспортних засобів» [5, с. 14]. Отже, митний аудит є важливим елементом системи контролінгу в частині не тільки управління митними ризиками, а й підвищення ефективності усієї організаційної структури менеджменту.

Третій етап відображає результати проведення двох попередніх і на цій основі здійснюють узагальнення інформаційних потоків, визначають позитивні та негативні наслідки роботи митних органів, формулюють прогалини та недоліки, а також окреслюють неузгодженості практичних дій митних структур із чинними правовими нормами та законодавчими актами. Адже такі неузгодженості несуть можливість недобросовісним суб'єктам ЗЕД ухилятися від сплати митних платежів та зборів. Ми погоджуємося із тими економістами [20, с. 386], які наголошують що під час провадження митного контролінгу слід особливу увагу приділяти митному аудиту, особливо в частині таких його напрямів: митного аудиту достовірності визначення країни походження товару; митного аудиту правильності розрахунків митної вартості; митного аудиту правомірності використання пільг та контролю за кінцевим використанням товарів; митного аудиту товарів подвійного призначення; митного аудиту правомірності нарахування ПДВ, достовірності обчислення митних платежів.

Останній етап організації митного контролінгу полягає у формуванні конкретних пропозицій в частині узгодженості чинного митного законодавства та рекомендацій щодо вдосконалення механізмів розвитку та ефективного управління усією митною сферою.

Важливу роль в організації системи митного контролінгу займає людський капітал, який втілює усі механізми та завдання. Проведення митного контролінгу може бути зорганізоване як у вигляді служб, підрозділів, так і виконання відповідних завдань окремими працівниками митних органів. В останньому випадку особлива увага направлена на реалізацію самоконтролінгу та зростання рівня митної культури.

На початку свого функціонування служба митного контролінгу може

бути представлена як робоча група з кількох осіб. Їх завдання полягають у забезпеченні керівників релевантною аналітичною інформацією про стан митних явищ і процесів, складанні відповідних звітів та прогнозів, налагодження методики планування. Працівники служби митного контролінгу мають бути висококваліфікованими спеціалістами, володіти широкими повноваженнями та доступом до усієї економічно-митної інформації. Така служба налагоджує відповідні робочі зв'язки та інформаційне співробітництво із другими відділами і службами митної системи. Згодом свій вплив та кількість штатного персоналу служба митного контролінгу може розширити, шляхом формування певних організаційних рівнів, які матимуть свого контролера, в обов'язки котрого входить відстежування й аналізування відхилень фактичних показників від потрібних означених планових цілей. Підпорядкування служби контролінгу повинно здійснюватися виключно начальнику митного органу. Це забезпечить керівнику служби митного контролінгу автономність та незалежність у своїй роботі від начальників інших відомств та служб.

Таким чином, головними завданнями організації митного контролінгу є забезпечення технологізації та авоматизації діяльності суб'єктів митних відносин; моніторингу змін зовнішнього й внутрішнього середовища; митної логістики формуванням конкретних цілей на шляху отримання остаточної мети митної діяльності; відтворення окреслених цілей у єдиній системі показників із встановленням планових їх значень та контроль із фактичними результатами; аналіз та оцінка причин відхилень, розробка на їх основі варіантів рішень для керівників щодо мінімізації наслідків таких відхилень та запобігання ризиків їх виникнення в майбутньому; контроль за виконанням управлінських рішень. Варто зазначити, що до даної низки послідовних організаційних етапів-завдань не входить сам процес прийняття рішень. Функціональні особливості митного контролінгу обмежуються всесторонньою підготовкою варіантів рішень, обґрунтуванням кожної з альтернатив та окреслення їх кінцевих наслідків.

2.2. Система сучасних методів реалізації митного контролінгу, сформована на інформаційних засадах

Враховуючи національні особливості організація митного контролінгу доречна як діяльності окремих службових підрозділів, які мають рівні права із іншими відділами, на зразок, фінансово-економічними, бухгалтерією, відділом статистики чи аналізу тощо.

Для втіленні ефективної роботи таких структур митної служби потрібно сформувати чітку методологію, тобто окреслити системну сукупність методів реалізації митного контролінгу, які відображатимуть, збиратимуть та аналізуватимуть систему інформаційних потоків. Адже сам процес керівництва здебільшого трактують як процес трансформації інформації: «управлінські впливи – це інформація особливого роду» [21].

Нинішнє митне середовище дуже мінливе і насичене великою кількістю різносторонньої інформації, це впливає на внутрішній організаційний устрій митних органів. Якісне та ефективне управління потребує реваншної інформації, а саме митний контролінг призначений для забезпечення керівників такими інформаційними потоками. Підбір та обробку такої інформативності можна лише з допомогою чітко налагодженої структури методів митного контролінгу, які мають як загальноекономічний характер, так і є специфічними, притаманними саме для реалізації механізмів моніторингу та митного контролінгу (рис. 2.3).

Враховуючи обмеженість у викладі даного дослідження, ми детальніше приділимо увагу специфічним методам, які є новітніми, мають приналежність до сучасних інформаційних технологій є найпотужнішими засобами втілення митного контролінгу.

Найбільш розповсюдженим методом міжнародних митних служб для узгодження функцій контролю за інтернаціональним рухом товарів із потребами сприяння торгівлі, є метод збору та аналізу даних.

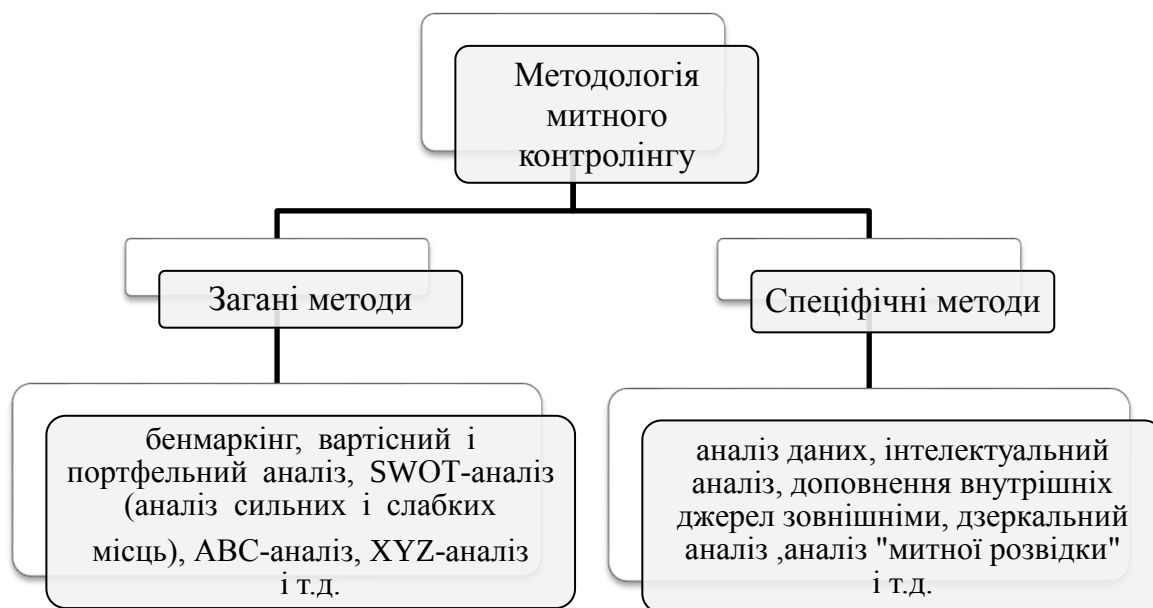


Рис. 2.3. Сучасні методи реалізації митного контролінгу

Джерело: розробка автора

Його можна визначити як процес перетворення необроблених даних у придатну для використання інформацію, а потім у відповідні показники результати, яких мають статистичну цінність. Сутність цього методу у систематичному застосуванні статистичних і логічних способів для опису, узагальнення та порівняння інформаційних потоків про митні процеси та явища. Результати такої обробки можна легко використовувати для ефективного встановлення пріоритетів, прийняття релевантних управлінських рішень, вимірювання ефективності митної діяльності, планування бюджету митних органів та прогнозування роботи митної служби в цілому.

Проект керівництва Всесвітньою митною організацією описує метод аналізу даних як процес аналітичної обробки набору інформаційних потоків з метою виявлення закономірностей, асоціацій чи аномалій у структурованих або неструктурованих системах інформаційних даних, що на цій основі дозволяє зробити практичні висновки. У даному документі рекомендується запровадити стратегію застосування методу аналізу даних митними органами для покращення використання наявних даних та інформаційних джерел, що сприятиме прискоренню процесу прийняття рішень та підвищенню

результативності. Як приклад, Агентство прикордонних служб Канади розробило «Стратегію аналізу даних», яка спрямована на максимізацію можливостей митних органів для отримання, обробки та оцінки всіх даних та інформації, необхідних для ефективного виконання їх завдань [35].

Метод інтелектуального аналізу даних відноситься до автоматизованого дослідження даних за допомогою парадигм штучного інтелекту, таких як машинне навчання або мережеве моделювання на основі агентів. Виходячи з життєвого циклу інформації, інтелектуальний аналіз даних може початися з доступних внутрішніх даних. В кожному конкретному випадку ці дані можна розширити допоміжною інформацією, яка доступна з інших джерел, з наступним послідовним поєднанням зовнішнього набору даних. Необхідність доповнювати внутрішні джерела зовнішніми обернено пропорційна спроможності митниці генерувати дані всередині країни. Наприклад, багато митних адміністрацій у країнах, що розвиваються, які не мають внутрішніх баз даних (наприклад, баз даних митної оцінки) або мають обмежені внутрішні джерела інформації (наприклад, записи про правопорушення та шахрайство, виявлені в минулому), повинні обов'язково використовувати додаткові джерела для підтримки своїх операцій та процеси прийняття рішень.

Подальші кроки складаються з інтеграції таких даних та інформації в митні системи управління ризиками та їх використання для розробки показників, необхідних для вимірювання ефективності, як з точки зору отримання доходів, так і сприяння міжнародній торгівлі. Ці дії (враховуючи їх високу стратегічну та оперативну цінність) відомі як метод аналізу «митної розвідки».

Використання описаних нами сучасних методів митного контролінгу сприятиме розширенню завдань митниці щодо збору митних платежів і захисту інтересів усіх суб'єктів митних відносин, за рахунок посилення здатності виявляти митними органами невідповідних декларацій та незаконних або підозрілих переміщень товарів, осіб чи фінансових потоків. Розширений аналіз даних, наприклад прогнозний аналіз, допоможе митним

органам ризикувати/ранжувати імпорتنі та експортні транзакції та створювати показники ризику в режимі реального часу. Це полегшить відокремлення відповідальних суб'єктів ЗЕД від інших під час перехоплення шахрайських схем. Ці методи в поєднанні з обміном інформацією (наприклад, з іноземними митними адміністраціями та іншими транскордонними регуляторними органами) можуть максимізувати ефективність митниці в боротьбі з шахрайством та іншою незаконною діяльністю в результаті більш цілеспрямованих дій з мінімальними перешкодами для торгівлі.

Однак є ще один аспект, який необхідно враховувати. Описані методи зазвичай використовуються навіть міжнародними митними адміністраціями для управління ризиками та оцінки ризиків, збору доходів і захисту власних інтересів. Проте єдиний підхід передбачає використання цих методів також і для сприяння ефективній міжнародній торгівлі. Наприклад, показники інформації, отримані під час пілотних випробувань нових митних процедур, де можна спостерігати та аналізувати моделі поведінки приватних операторів, щоб запровадити спрощені способи обробки інформації, розроблені так, аби зробити їх більш зручними для усіх суб'єктів ЗЕД. Іншим прикладом є дослідження часу випуску (TRS), так звані «стратегічні дослідження», які проводять митні органи за участю зацікавлених сторін приватного сектору із дотриманням точної методології: вимірювання часу від прибуття вантажу до його фізичного випуску для кожного пункту в'їзду або виїзду на митну територію, щоб можна було легко визначити вузькі місця в процесі оформлення та вжити коригувальні дії, зокрема шляхом переробки процедур з огляду на подальше спрощення або полегшення торгових операцій.

Дзеркальний аналіз як метод митного контролінгу використовується для підтримки управлінського персоналу митних адміністрацій і його суть полягає в узгодженні даних імпоротної декларації країни з експортом, повідомленим країнами-партнерами. Використання методу дзеркального аналізу може допомогти працівникам митних органів визначити показники та суб'єктів ЗЕД, які найчастіше занижують митну вартість своїх товарів, або тих, корті

визначаються як «безпечними кордонами» через застосування пільгового митного тарифу.

Метод дзеркального аналізу базується на порівнянні одних і тих самих торговельних потоків на стороні імпортера та експортера. Традиційно в міжнародній літературі з зовнішньоекономічної діяльності згадуються коефіцієнти вартості страхового фрахту (cost insurance freight (CIF)) і коефіцієнти франко-борт (free on board (FOB)). Це пояснюється тим, що дані COMTRADE, основного джерела дзеркальних даних, є CIF для імпорту та FOB для експорту відповідно [37]. Зауважмо, що значення FOB зазвичай реєструються в комп'ютеризованій системі митного оформлення, і в ідеальному ракурсі експорт, про який повідомляють країни-партнери, повинен точно відповідати імпортним деклараціям, а передбачуване співвідношення між (FOB) імпортом, заявленим імпортерами, та (FOB) дзеркальними потоками, про які повідомляють експортери, повинно дорівнювати одиниці (1).

Головна проблема дзеркального аналізу полягає в точному визначенні походження спостережуваних відхилень. Такі відмінності можуть бути виправдані в межах обґрунтованих різних логістичних причин. Ще одним виправданням невідповідностей можуть бути проблеми із технічною реалізацією митних процедур. Тому важливо зрозуміти причини цих відмінностей. Найкращим методом у цьому випадку є використання «аналізу службового розслідування», котрий забезпечить відокремлення прогалин, які можна пояснити потенційними порушеннями, від тих невідповідностей, які пов'язаних з матеріально-технічними проблемами.

Розрив між даними не обов'язково має бути пов'язаний із шахрайством. Дані про імпорт зазвичай реєструються з більшою ретельністю, ніж дані про експорт, оскільки тарифи розраховуються на імпорт, а не на експорт. Транзит або реекспорт також можуть створювати ситуації розбіжності, особливо якщо у випадку реекспортованого товару імпортери заявляють про країну походження, тоді як експортер, відповідно до рекомендацій ООН, зазначає

лише останній відомий пункт призначення товарів. Подібним чином, мінімальні порогові значення, за якими суб'єкти господарювання змушені звітувати про свої торговельні потоки, можуть відрізнятися від однієї країни до іншої, що також призводить до джерел відхилень, які не пов'язані з навмисним шахрайством.

Отже, виконуючи свої звичайні завдання, митні органи щодня збирають та генерують величезну кількість даних, які в більшості випадків не використовуються митними адміністраціями. Ефективне використання інформації, якою володіє митна служба, є результатом складного процесу, під час якого дані інтерпретуються, оцінюються, порівнюються та об'єднуються з іншою інформацією, якою володіє адміністрація; отримані від інших державних установ, іноземних митних адміністрацій, регіональних і міжнародних організацій і приватних операторів; або отримані з інших зовнішніх джерел. Тобто методи митного контролінгу є потрібними та актуальними для успішної генерації управлінської системи.

Для ефективного використання методів аналізу даних і інтелектуального аналізу даних у митному контролінгу доречно митним органам дотримуватися відповідних обмежень:

1) наявність персоналу з достатніми знаннями та навичками в частині збору інформації, які ознайомлені із алгоритмами, прогнозним аналізом, ймовірнісними моделями та іншими статистичними методами;

2) наявність відповідних ІТ-систем для обробки та управління даними.

Сьогодні найняти кваліфікованого працівника, який би володів відповідними знаннями є доволі складним завданням для митних адміністрацій, тому актуальним є підготовка власних спеціалістів із урахуванням міжнародного досвіду роботи митного контролера, використовуючи механізми контролінгу. Такі спеціалісти в майбутньому підвищать ефективність роботи митної адміністрації за рахунок покращення картографування ризиків і можливостей цільового визначення цих ризиків.

З цією метою сучасні митні адміністрації повинні прагнути створити середовище, яке сприятиме запровадженню передових міжнародних методів аналізу даних, шляхом створення багатодисциплінарних команд, які повинні складатися із персоналу, котрий володіє комп'ютером, статистикою, математикою та соціальними науками. Подібний підхід сьогодні використовують деякі країни, де Національними академія митної справи, непрямих податків пропонується план найму експертів із аналізу даних і створення в рамках митної адміністрації відділу митного контролінгу.

Таким чином, система методів митного контролінгу забезпечує працівників служби відповідними інформаційними потоками для оперативного та стратегічного збору та аналізу інформації з метою управління. Керівники кожного рівня митної служби повинні отримувати вчасну та якісну інформації про митні процеси та явища, щоб у разі виявлення відхилень та невідповідностей, встигнути відреагувати та вжити відповідних заходів, скоригувати сформульовані накази, рішення, положення.

2.3. Інструментарій забезпечення ефективного митного контролінгу

Виконання завдань митного контролінгу передбачає використання сукупності не тільки відповідних методів, а й інструментарію, який дозволяє досягти мету та цілей митного контролінгу. До його складу належить науково-технологічний інструментарій, заходи та інструменти митного регуляторного характеру. Під час реалізації митного контролінгу в науково-практичних поглядах переважає використання наукових інструментаріїв, тому в до інструментів відносять ті, які можуть забезпечити виконання функцій митного контролінгу на засадах взаємного погоджування регламенту і складу завдань.

Митний контролінг потребує вживання власних специфічних як методів, так й інструментів. Оперативний митний контролінг в своєму арсеналі методологічного інструментарію володіє обліком суб'єктів ЗЕД та діяльності митної служби. Це складає інформаційну основу, яка необхідна для

застосування конкретної функції митного контролінгу в межах саме оперативного керівництва. До головного методологічного інструментарію стратегічного митного контролінгу відносяться засоби, з допомогою яких є можливість з'ясувати відхилення й порушення закономірностей, невідповідностей та прогалин у результатах і наслідках митного регулювання. Виконання функцій стратегічного митного контролінгу використовують нормативно-правові, адміністративні й економічні засоби обмеження, регламентування, стимулювання митної діяльності. Найважливішими з них є інструменти та засоби, з допомогою яких можна формувати реваншні інформаційні потоки про митні процеси та забезпечити ними усі рівні управління митної служби, зокрема це інструменти забезпечення комунікативних потреб, засоби уніфікації й стандартизації інформації, що придатні для подальшого застосування в інформаційно-автоматизованих системах, інструменти діджиталізованої підтримки усієї системи прийняття управлінських рішень.

Окрему групу становлять комплексні інструменти для забезпечення митного контролінгу: моніторинг (допомагає відстежувати відповідність стратегій і цілей митної політики держави та стану зовнішнього й внутрішнього середовища митної діяльності), формування системи показників (забезпечує орієнтування митних органів на ефективність досягнення мети та цілей), джерела даних та інформації (сприяють наданню комплексної важливої інформації), регламентування процесу митного регулювання (встановлює міру самостійності в керівництві та посилює відповідальність у прийнятті й виконанні рішень), перегляд чинних підходів до митного регулювання із впровадженням нових та креативних елементів методології для суттєвого вдосконалення управлінського процесу (рис.2.4).



Рис. 2.4. Інструментарій митного контролінгу

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 39]

Таким чином, одним із ключових інформаційних інструментів митного контролінгу є система важливих показників, що узагальнено відображають потрібні економічно-митні процеси і явища. Характеристикою системи показників є сукупність абсолютних, відносних показників, показників структури та ефективності, які взаємопов'язані між собою і всебічно висвітлюють не тільки поточну оперативну ситуацію, але й дозволяють провести аналіз причин виникнення такої ситуації.

Систему показників для митного контролінгу слід будувати на основі логічно-дедуктивного прийому, тобто опираючись на ієрархічну структуру самих показників, корі відображають рівень досягнення цілей.

Результативність доцільно оцінюватися враховуючи інтереси усіх учасників митного регулювання: митних органів, суб'єктів ЗЕД, вітчизняних та міжнародних споживачів товарів тощо. Сукупність показників з метою оцінки результативності митної діяльності повинні забезпечити прозорість вимірювання, бути достатньо деталізованими у розрізі цілей, мети та об'єктів, чітко відображати взаємозв'язок між отриманими результатами й регуляторними діями. У цьому випадку доцільною буде використання моделі «збалансованої системи показників» [12]. Акцент у цій системі перенесено на якість реалізації економічної стратегії а не на її створення. Здійснення даного підходу можливе за комплексної системи ключових показників та стратегічних цілей, збалансованої системи критеріїв вимірювання, оцінювання й розрахунків усіх потрібних величин. Чільною перевагою описаного методу є інтеграція відповідних індикаторів визначених рівнів економічних, виробничих, фінансових, соціальних, митних та інших чинників. При цьому обов'язково слід врахувати причинно-наслідкові зв'язки між найважливішими факторами а також ними утвореними результативними показниками.

До ключових інструментів митного контролінгу належать джерела, з яких митні служби черпають інформацію для визначення показників. Через сучасний розвиток інформаційних технологій та світової мережі Інтернет потенційні джерела митної інформації є дуже численні. Ми розглянемо тільки найвагоміші, які мають найбільший інформаційно-комунікативний вплив на діяльність митних адміністрацій.

Лєвова доля інформативності припадає на вантажно-транспортні декларації, тобто декларативні документи, і яких відображено усіх характеристики вантажів і товарів, що перетинають кордон. Ці декларації разом із підтверджуючими документами передаються до митниці суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та/або їхніми митними представниками. Інформація, яка містяться в вантажних і товарних деклараціях, дає можливість митним органам вивчати фактичні минулі дії суб'єктів

зовнішньоекономічного бізнесу для проведення прогностичного аналізу з точними статистичними даними, що в кінцевому результаті буде спрямовано на прогнозування їх поведінки в майбутніх операціях.

В результаті проведених митницями перевірок оформлюються відповідні акти та довідки, інформація з яких повинна бути введена в сховища даних і системи управління ризиками. У багатьох країнах, зокрема тих, котрі належать до категорії «країн що розвиваються», додаткову інформацію про товари, що перетинають кордон, можна отримати за допомогою сертифікатів відповідності, виданих приватними інспекційними компаніями, що мають право проводити передвідвантажувальну перевірку. До таких сертифікатів, належать результати санітарної, екологічної, епідеміологічної перевірок та ін.

Вагому роль в ефективному управлінні відіграють дані та інформація, отримані від інших транскордонних регуляторних органів та/або регіональних організацій. Прикладом документів, які можуть отримувати українські митники від міжнародних регіональних організацій, є повідомлення «INF-AM», які періодично надсилаються Європейським офісом по боротьбі з шахрайством (OLAF). Ці документи відображають інформацію про шахрайські справи, пов'язані з ухиленням від сплати митних платежів. Отримавши повідомлення INF-AM, відповідна європейська митниця має право перенаправити результат свого аналізу ризиків із зеленого (без контролю) або жовтого (перевірка документів) на червоний канал (фізичний огляд вантажу).

Типовими інструментами оцінки ризику є бази даних митної оцінки, які використовуються світовими митними адміністраціями для оцінки потенційного ризику щодо правдивості або точності імпортерських декларацій, поданих операторами, шляхом порівняння заявленої вартості з попередньо прийнятою митною вартістю. В Європейському союзі центральна база даних АЕО доступна для митних органів держав-членів ЄС, що дозволяє коригувати результати аналізу ризиків для АЕО-бізнес-суб'єктів через зниження оцінки ризику для таких операторів у момент подання ними митної декларації.

Значну інформативність митного контролінгу можна отримати із зовнішніх джерел (баз даних), які мають відкриті для українських митників коди доступу. Прикладом таких баз даних є розроблена Всесвітньою митною організацією «Мережа митного контролю (CEN)», яка містить інформацію про митні арешти та правопорушення, а також зображення, необхідні для аналізу незаконного обігу в різних сферах компетенції митних органів. Ще однією базою даних є «Глобальна база даних брендів BOIB (Всесвітня організація інтелектуальної власності)», яка є вільно доступною в Інтернет мережі і містить інформацію про торгові марки, зареєстровані відповідно до Мадридської системи міжнародної реєстрації торгових марок, про найменування місць походження, інформації на емблемах, які охороняються відповідно до Паризької конвенції про охорону інтелектуальної власності. Європейський офіс по боротьбі з шахрайством (OLAF) розробив базу даних – єдиний реєстр стану та переміщення контейнерів (CS), які перевозяться на морських судах, а також довідник імпорту/експорту та транзиту (IET), який містить інформацію про надходження та транзит товарів, їх виїзд із ЄС. Ці інструменти спрямовані на посилення аналітичних можливостей національних митних органів, а також для виявлення шахрайських операцій.

Іншим прикладом є Центр перспективних оборонних досліджень (C4ADS), некомерційна організація, яка проводить аналіз незаконної торгівлі та ризиків безпеки на глобальному рівні (доступний онлайн), яка співпрацює з Всесвітньою митною організацією у картографуванні незаконних міжнародних торговельних потоків у певних ключових сферах таких як: культурна спадщина, наркотики, навколишнє середовище, права інтелектуальної власності, дохід, безпека та захист тощо.

Підкреслимо, що окремі елементи митного контролінгу в принципі сьогодні існують у певній формі в системі управління митними процесами, тому більш практичне завдання організації митного контролінгу полягає у багатовимірному системному аналізі й синтезі його проявів з урахуванням особливостей митної діяльності як на внутрішньому рівні так і на міжнародному.

Висновок до розділу 2

З метою забезпечення ефективного управління митними органами необхідно налагодити та чітко організувати технологію роботи митного контроліну. Це допоможе зміцнити інформаційно-аналітичну та методологічну підтримку управлінського персоналу митних служб, підрозділів та департаментів усіх рівнів митної структури при прийнятті ефективних рішень, а сам процес управління скерувати на посилення відповідальності керівників за якісне та своєчасне виконання ними своїх митних професійних обов'язків.

Організацію діяльності служби митного контролінгу слід здійснити із врахуванням відповідних напрямів, завдань та етапів провадження. Зокрема взяти до уваги особливості технології й автоматизації митної діяльності, моніторингу, митної логістики, митного аудиту, регулювання ЗЕД, митного адміністрування. Дотримання послідовності описаних етапів організації митного контролінгу сприятиме наладженню обміну інформаційними потоками, інтеграції митних знань та вдосконаленню усієї системи менеджменту.

Для якісного втілення митного контролінгу потрібно сформувати методологічну систему, яка складається із загальноекономічних методів (як-от бенмаркінг, SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць), ABC-аналіз, XYZ-аналіз тощо) так і специфічних (аналіз даних, інтелектуальний аналіз, доповнення внутрішніх джерел зовнішніми, дзеркальний аналіз, аналіз «митної розвідки»). Останні є потужними засобами, що сьогодні доступні митним органам для узгодження функцій контролю за міжнародним рухом товарів із потребами сприяння торгівлі. Ці методи підтримуються використанням статистики, алгоритмів та іншими математичними розрахунками, а також відповідними ІТ-системами для їх обробки. Правильне використання специфічних методів допоможе вітчизняним митницям діяти цілеспрямовано, більш ефективного досягати заплановані інституційні цілі, підвищити продуктивність та ефективність контролю.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1. Цифровізація митного контролінгу, як елемента електронного урядування митною сферою: світовий досвід

Економіка всіх промислово розвинутих країн істотно змінилася за останні десятиліття. Збільшення використання інформаційних і комунікаційних технологій у всіх сферах повсякденного життя призвело до глобального переходу від індустріального до інформаційного суспільства. Чільне місце в цьому розвитку належить саме Інтернет, з допомогою якою сьогодні неоціненні можливості. Паралельно з розробками в приватному секторі у сфері електронного бізнесу державного управління (у тому числі митного) у всьому світі теж почали використовувати інформаційні та комунікаційні технології для задоволення своїх потреб під гаслом «Електронний уряд» або «Електронне урядування».

В першу чергу, електронні послуги митних органів мають сприяти суб'єктам ЗЕД інтенсивно та економно працювати з ними та створювати довгострокові конкурентні переваги на міжнародному ринку. До прикладу, Німецька митна адміністрація, як одна з найбільших гілок адміністрації у Німеччині, ще десятиліття тому визнала й задокументувала, що завдання та вимоги, покладені на неї, які впливають із митного оформлення та моніторингу транскордонного руху товарів, можуть бути ефективно досягнуті лише у довгостроковій перспективі шляхом цілеспрямованого грамотного та ефективного використання інформаційних технологій в управлінні усіма митними процесами та явищами [46, с.65].

Електронне урядування є прогресивним методом, реалізація якого у вітчизняній митній практиці матиме найбільшу ефективність через застосування концепції митного контролінгу. Завдання та вимоги, покладені в

основу митного контролінгу, що впливають з оформлення та моніторингу транскордонного руху товарів, можуть бути досягнуті лише позитивно та у довгостроковій перспективі шляхом цілеспрямованого використання інформаційних технологій ефективного адміністрування та управління.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні не є нововведенням, особливо для європейського суспільства. Розвитком «інформаційного суспільства» ЄС займається з 1980-х років. За цей час розроблено різноманітні ініціативи та програми, які й дотепер адаптуються та впроваджуються до виконання. Питанням електронного урядування у Європейському митному просторі займається Європейська комісія (ЕК), а точніше Генеральний директорат з комунікацій, контенту та технологій (DG CNET), Генеральний директорат з обробки даних (DG DIGIT) і Генеральний директор для внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва (DG GROW) [41]. В їх обов'язки входить також здійснення спостереження, вивчення та порівняння впровадження електронних адміністративних послуг (електронний уряд) у митну практику країнами-членами ЄС, на цій основі відбір кращих практик, розробка єдиних нормативів та правових норм для втілення спільних електронних процедур, а відповідно й контроль за їх виконанням. Саме тому, у кілька років тому була прийнята стратегія єдиного цифрового ринку в Європі, яка базується на трьох основних постулатах:

- кращий онлайн-доступ до товарів і послуг по всій Європі;
- рамкові умови для процвітання цифрових мереж і послуг;
- використання потенціалу зростання цифрової економіки в цілому.

Цифровізація у частині саме митних послуг і процедур здійснюється країнами-членами ЄС ще до впровадження загальних єдиних правил. Так, до прикладу, Німеччина ще у 1970 році створила Групу митного планування, якій було доручено провести дослідження існуючої організації митної адміністрації Німеччини та перевірити, наскільки вона може справлятися зі своїми різноманітними завданнями краще, швидше та з меншими людськими ресурсами

за допомогою електронної обробки даних. Згодом, на основі цього дослідження, численні процедури електронної обробки даних, які часто називають «комп'ютерними (електронними) процедурами», були запроваджені та розвинуті в митній адміністрації Німеччини. Ці методи обробки даних передусім включали ALFA, DOUANE, ZADAT, KOBRA та AIDA [51].

У своїй сукупності, перераховані методи, дозволили митній адміністрації Німеччини вперше здійснити електронну митну обробку транскордонного руху товарів. Проте, такі процедури обробки даних охоплювали лише частину всіх митних операцій, які необхідні для електронної обробки процесів митного контролінгу, і тому вони швидко стали «ізольованими рішеннями». Незважаючи на підтримку електронного виконання письмових формальностей за допомогою комп'ютерів, вони не зробили можливим перевести весь транскордонний рух товарів на електронну основу та повністю відмовитися від письмових документів.

Відсутність цілісної електронної обробки даних призвела до потреби об'єднати усі окремі методи обробки митних процедур у загальну концепцію єдиного митного контролінгу. На цій основі, Федеральне міністерство фінансів (BMF) розробило інформаційне програмне забезпечення «Автоматизована система тарифного та місцевого митного оформлення», або скорочено «АТЛАС ІТ-процесів», що стало обов'язковою частиною ініціативи електронного урядування «BundOnline», яка й до сьогодні існує в Німеччині [51].

Впровадження даної автоматизованої системи сприяло повному електронному оформленню комерційного транскордонного переміщення товарів із третіми країнами. При цьому німецька митна адміністрація максимально відмовилася від паперового документообігу, час на виконання масової та рутинної роботи скоротився, а обсяги виконаних митних процедур збільшилися і стали безпечніші. Це призвело до підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності компаній, що використовують митний контролінг.

Німеччина входить до складу Європейського Союзу, а тому нині багато нововведень в організацію діяльності митного електронного урядування здійснюється в результаті загальних реформ ЄС та Всесвітньої митної організації. Так, усі країни-члени ЄС зобов'язані у свою митну практику адаптувати наступні електронні системи та сервіси:

- 1) реєстраційна система експорту (Registered Exporter System – REX);
- 2) обов'язкова тарифна інформація (Binding Tariff Information – BTI);
- 3) система прийняття митних рішень (Customs Decisions System – CDS);
- 4) єдина система управління користувачами та цифровий підпис (Uniform User Management & Digital Signature – UUM&DS);
- 5) уповноважені економічні оператори (Authorised Economic Operators – AEO) (оновлення) – це проєкт, що реалізовуватиметься впродовж двох етапів та ін.

Перераховані інформаційно-автоматизовані системи є інструментом митного контролінгу і спрямовані на покращення якості діяльності митних органів в ЄС. Особливо наголос поставлений на забезпечення ефективності митного контролінгу в часті його превентивної складової, тобто мінімізувати та запобігати митним ризикам. Тому, можемо констатувати, що новітнім імперативом реалізації митного контролінгу є розбудова сучасного прогресивної митної IT-інфраструктури, без котрої його ефективність у теперішніх умовах значно знижується.

Нашій державі доцільно не тільки прагнути стати повноправним членом ЄС, а й слід модернізувати діяльність митних органів до міжнародних норм. Нині зроблено чимало, але ще є багато проблем і прогалин. Зокрема Україні слід дотримуватися найкращих стандартів і принципів ЄС у галузі митного регулювання, які сконцентровано в Митних прототипах (Customs Blueprints). Ці прототипи являють собою комплекс методів та заходів прикладного характеру, які розробили експертами європейських країн з митної справи. Дані рекомендаційні норми є обов'язковими до виконання усіма країнами-членами ЄС як стандарти. Відповідно до цих документів контролери здійснюють

оцінну щодо виявлення невідповідностей та недоліків у діяльності національних митних електронних урядів, що в результаті спонукає ЄС впроваджувати відповідні вказівки та рекомендації у частині пропонованих змін до стратегії їх держав.

Хоча усі країни-члени ЄС ведуть спільну митну політику, однак кожна із них має свої національні особливості, які впливають на організацію митного контролінгу діяльності митних адміністрацій в цілому.

До прикладу, у Франції головною місією функціонування митниці є забезпечення торгівельної безпеки як у середині країни, на міжнародному рівні, так і в межах Європейського Союзу. Реалізації головної митної цілі втілюється у відповідних завданнях, де поряд із сприянням економічного, культурного, суспільного розвитку за рахунок зовнішньоекономічної діяльності, ведення боротьби із шахрайством, забезпечення безпеки своїм громадянам, справедливого та об'єктивного оподаткування, здійснюється посилене впровадження цифровізації та електронного урядування за засадах митного контролінгу.

З цією метою, особливістю французької митниці є розподіл персоналу, який надає митні послуги на дві категорії: «працівники, що реалізують комерційні операції, та загальна адміністрація» (складає близько 50% усього персоналу) та «інспектори» (становить приблизно 45% усього персоналу) [17, с.40]. Оперативний персонал виконуватиме основні митні завдання, які пов'язані, в першу чергу, із митним оформленням та оперативним контролем, тоді як адміністративний персонал включає працівників служби контролінгу, бухгалтерії, кадрового, господарського відділів.

Вважаємо, що запровадження аналогічної практики щодо функціонального розподілу працівників митних органів у діяльність митної служби України має сенс. Адже такий поділ працівників митниці дозволить чітко розмежувати та виокремити працівників основної діяльності митної сфери від працівників управлінського персоналу та інших спеціалістів загальноадміністративного профілю, зокрема і служби митного контролінгу.

Українська митна практика, особливо в частині організації митного контролінгу, повинна адаптовувати найкращий досвід розвинених країн. Однією з таких країн є Японія. Ця провідна у своєму розвитку країна має чималий арсенал методів та інструментів удосконалення управлінського процесу загалом, та митного напрямку зокрема.

Сьогодні Японія головну місію митної діяльності розглядає у двох напрямках:

- забезпечення безпеки власному суспільству;
- спрощення митних процедур та процедур міжнародної торгівлі.

Враховуючи глобальний розвиток, пріоритетним вектором розвитку японської митниці є наладження повноцінної співпраці з іншими країнами та Всесвітньої митної організацією.

Вважаємо, що діяльність української митниці матиме позитивний ефект, якщо на рівні держави вдасться налагодити співпрацю з митними органами Японії з багатьох аспектів, зокрема і частині забезпечення безпеки. Особливо це актуально для України сьогодні, коли наші громадяни та кордони потребують посиленої безпеки. Ми маємо на увазі запозичення новітнього інспекційного обладнання на зразок великомасштабних рентгенівських інспекційних систем, розробленого японськими спеціалістами на основі передових технологій, включаючи терагерцові хвилі та біосенсорне обладнання.

Цікавим є досвід Японії щодо забезпечення чесного та належного стягнення митна. У цій країні запроваджено ряд електронних інструментів митного контролінгу, а саме: «Систему попередніх постанов» для правильного декларування імпортного мита, «Постмитний аудит» для належного оподаткування мита та «Кримінальне розслідування» для з'ясування порушень митного законодавства. А ще з 2001 року Японія об'єднала з перших запровадила ІТ-програму «Уповноваженого економічного оператора», як удосконалення дана програма діє навіть для імпортерів, що дало змогу інтегрувати у єдиному ресурсі інформацію про митні процедури

імпорту/експорту товарів та операторів складів, що обов'язково повинні відповідати визначеним критеріям. Сьогодні коло учасників АЕО розширено до інших компаній у міжнародній торгівлі, таких як митні брокери, експедитори та перевізники, у співпраці з відповідними агенціями, зокрема: Міністерство землі, інфраструктури та транспорту (MLIT), яке відповідає за транспортну галузь. Що стосується міжнародного партнерства щодо АЕО, Японська митна служба здійснює консультації/обговорення з такими країнами, як США, ЄС, Австралія та Нова Зеландія для встановлення взаємного визнання програм АЕО.

З метою сприяння використанню ІТ митна служба Японії у співпраці з відповідними відомствами створила «новий центр NACCS» (автоматизовану систему митного оформлення Nirpon), який сьогодні керує системою «єдиного вікна» нового покоління, яке працює у тісному зв'язку з відповідними відомствами, відповідальними за процедури, пов'язані з торгівлею, харчовою санітарією, карантинами рослин, карантинами тварин і очищення суден тощо. Завдяки NACCS Японська митниця оцінює ефективність своїх операцій, переглядає та оновлює їх, якщо це необхідно.

На думку, японських експертів, щоб підвищити загальний рівень спроможності митного контролінгу, особливо в частині передових технологій, слід впровадити «новий визначений» розвиток спроможності, у якому передові методи розробляються та поширюються між усіма митними адміністраціями. Важливо також створити нову структуру, яка надаватиме інформацію про стан імплементації інструментів митного контролінгу Всесвітньої митної організації в кожній країні, щоб інші країни могли використовувати цю інформацію як довідкову інформацію під час впровадження таких заходів. У зв'язку з цим корисно було б створити «бібліотеку» у Всесвітній митній організації, яка містила б кращий досвід країн-членів щодо законодавчої бази та використання новорозроблених методів митного контролінгу та їх правозастосування.

З метою вдосконалення митної діяльності вітчизняних митних органів Державної митної служби України доцільно приділяти особливу увагу цифровізації митного контролінгу, зокрема:

- доцільно забезпечити максимальну автоматизацію митних процедур, методів та інструментарії митного контролінгу, зокрема у процесі митного оформлення та митний контроль за дотриманням митних правил;
- варто мінімізувати роль суб'єктів владних повноважень Державної митної служби України у прийнятті рішень щодо пропуску товарів через митний кордон;
- використання електронного урядування та технологій штучного інтелекту дозволить мінімізувати корупційні ризики в роботі органів державного управління та неупереджено виявляти порушення митного законодавства з боку іноземних суб'єктів господарювання.

Таким чином, у часи обмежених бюджетів використання електронного митного контролінгу має призвести до підвищення результативності та ефективності адміністративних дій, незважаючи на збільшення кількості завдань, які необхідно виконати в процесі митного управління.

3.2. Міжнародний досвід удосконалення управління персоналом митних органів на засадах методології контролінгу

Сьогодні митна служба України розвивається динамічно, тому з метою планомірного її розвитку розроблено на державному рівні Концепцію розвитку митної служби, якою передбачається чотири вектори удосконалення митних органів та їх діяльності:

- розвиток інфраструктури митних органів;
- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- підготовка кадрів;
- створення відповідної нормативно-правової бази.

Якщо узагальнити міжнародний досвід розвитку митної справи, то його напрямки аналогічні. Що підтверджую тезу, що митниця нового покоління – це цифрова митниця з висококваліфікованим персоналом, дії якого є прозорими, швидкими, чіткими (без помилок) та контрольовані. Реалізація успішного управління митницею нового покоління вимагає не тільки впровадження концепції митного контролінгу, а й вимагає підготовки відповідних професійних спеціалістів.

Успішна реалізація митного контролінгу в першу чергу залежить від активної дії адміністративного персоналу митної служби. Міжнародний досвід засвідчує, що спроби впровадити митний контролінг без волі та активної дії керівництва митних адміністрацій – приречений на невдачу. Керівними митних органів першочергово повинні усвідомлювати важливість застосування механізмів митного контролінгу, розуміти необхідність таких нововведень та володіти достатнім рівнем знань.

Міжнародні та вітчизняні дослідження відомих учених свідчать, що кадровий персонал у сфері державної митної служби, від якого залежить прийняття ефективних релевантних управлінських рішень, має значні проблеми із підготовкою до інноваційних форм діяльності, реалізації суспільних реформ. Наявні підходи до управління митними процесами та супроводу професійної діяльності працівників митної служби нині неповно відповідають сучасним запитам та вимогам, світовим та європейським стандартам, не зважають на пріоритети новітньої державної кадрової політики та вимог адміністративної реформи [6]. Така ситуація вимагає від українського персоналу митної служби дуже високого рівня кваліфікованої професійної підготовки, що буде запорукою спроможності надавати якісні послуги суб'єктам ЗЕД, а також українським та міжнародним громадянам. Це відповідно вимагає підготовки такого кваліфікованого персоналу.

Історичний аналіз показує, що провідні країни світу ще у кінці минулого століття почали професійно готувати спеціалістів, які володіють методологією контролінгу. Зокрема, у США в 1944 році започатковано діяльність науково-

дослідний інститут «Controllershship Foundation», який продовжує свою роботу сьогодні під назвою Financial Executives Research Foundation, а у Німеччині в 1971 році створено першу Академію контролінгу, яка успішно функціонує й сьогодні та готує провідних спеціалістів з контролінгу для будь-якої галузі.

В Україні чинна митна служба стикається із низкою проблем, які заважають позитивному розвитку митної політики держави. Це пов'язано також із низьким професіоналізмом митного персоналу, їх недоброчесністю, відсутністю мотивації до якісного виконання своїх професійних обов'язків. У зв'язку з цим Кабінетом міністрів України у 2020 році розроблено експериментальний проект, за якого однієї із обов'язкових вимог для працівників митної служби є проходження процедури тестування для оцінки персоналу з кваліфікації та доброчесності [9].

Процедура тестування митного персоналу реалізовувалася у трьох напрямках: 1) «тестування рівня знань митного та антикорупційного законодавства; 2) тестування на загальні здібності (зокрема, абстрактне, числове, вербальне мислення); 3) тестування на благонадійність, яке є психологічним тестом, призначеним виявити посадових осіб із ризиками схильності до порушення встановлених правил та непродуктивної поведінки на робочому місці» [10]. Вона мала на меті стимулювати та заохотити до якісного виконання своїх професійних обов'язків на основі доброчесності, особливо, адміністративний персонал митної служби.

Ми підтримуємо думку тих науковців, які стверджують, що єдине тестування рівня знань митного та антикорупційного законодавства для різних керівників, працівників різних відділів та департаментів є не достатньо обґрунтованим. Адже, «за умов формального застосування контрольних заходів важко встановити рівень відповідності кваліфікаційним та мотиваційним критеріям професіональної митної служби» [4, с. 239].

Сучасність вимагає нового підходу та механізмів із підбору кадрів для виконання митних функцій та процесів, надання митних послуг. Ефективність

та адаптивність такого підходу можна реалізувати на основі принципу «управління управлінням», за якого інтегруються в єдине ціле аспекти контролю і аналізу не тільки наявного стану, а й майбутнього; періодичного або постійного моніторингу змін, які мають місце в зовнішньому чи внутрішньому середовищах; покращення гнучкості митного управління до таких динамічних змін.

Здебільшого ефективному керівництву заважають вади в управлінні, як-от аморфність та безініціативність виконавців, котрим простіше слідувати вказівкам згори. Таке ставлення слід переорієнтувати на свідому і конструктивну участь у процесі управління. Що можливе за рахунок використання концепції управління за результатами, тобто концепції контролінгу. Узагальнення діяльності Міжнародного об'єднання контролерів проводиться щороку у формі Конгресу, де професійно обговорюються напрями розвитку контролінгу. Провідних спеціалістів в галузі контролінгу Об'єднання нагороджує премію Controller Preis. Головний офіс знаходиться у Санкт-Галлен (Швейцарія).

Сутність концепції управління за результатами можна охарактеризувати трьома етапами (рис. 3.1).

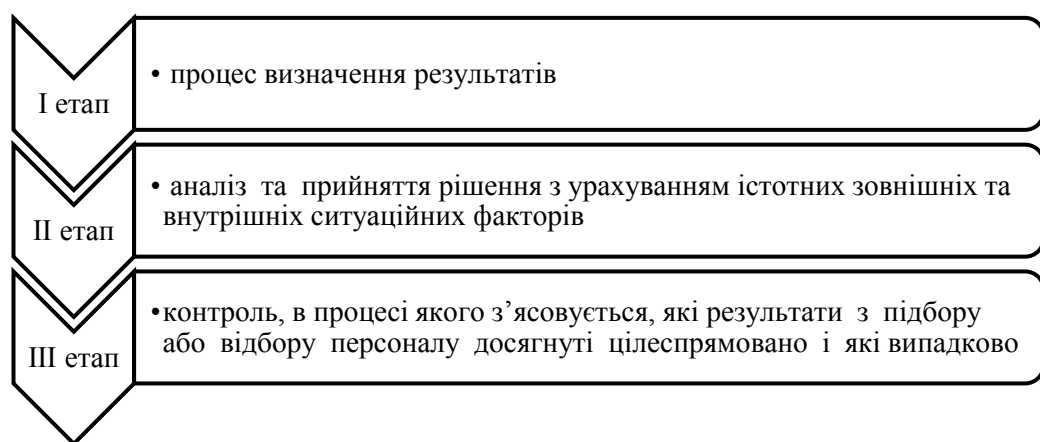


Рис. 3.1. Етапи реалізації механізму «управління за результатом» при відборі персоналу для здійснення митного контролінгу

Джерело: сформовано автором на основі [4, с.238]

Отже, першим етапом цього механізму із підбору кадрів для митного контролінгу є процес визначення результатів. Його початок відображає глибинний аналіз цілей, а вже на їх основі формулюються бажані результати для конкретних рівнів. Тобто побудується відповідна ієрархія завдань та цілей, фундаментальних результатів, проміжних цілей, і на завершення обґрунтовується стратегія управління митним персоналом та розробляється відповідна програма для її здійснення. Процес управління за результатами залежно від ситуації, чи оперативного управління, сприяє впровадженню технології, метою якої є перетворення планів на очікувані результати.

Управління по ситуації передбачає ґрунтовний аналіз та прийняття рішення з урахуванням істотних зовнішніх та внутрішніх ситуаційних факторів. Завершальним етапом є контроль, в процесі якого з'ясовується, які результати з підбору або відбору персоналу досягнуті цілеспрямовано і які випадково. Важливим при цьому є оцінка функціонування інституційного механізму, формування інформаційного простору для прийняття управлінських рішень, ефективність і раціональність використання управлінського персоналу митних органів.

Використовуючи підхід підбору митних кадрів на відповідні посади, як професійно здатних спеціалістів, на основі «управління за результатами» спочатку визначається головна мета – організувати сам процес відбору працівників якісно та ефективно, з повною відповідальністю та відповідністю отримуваній посаді з дотриманням відповідних критеріїв. Під час виконання поставленої цілі керуються євро інтеграційним виміром української митниці, найважливішими векторами реформування митної системи, на основі державної митної політики України, а також чинними критеріями відповідності мотиваційним та кваліфікаційним європейським нормам і стандартам митного спрямування.

Механізм забезпечення досягнення головної та похідних цілей та аналіз результатів, спрямовані на пошук «вузьких місць», порівняння отриманих

результатів із нормативами та удосконалення самого механізму досягнення мети (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Механізм забезпечення досягнення цілі при підборі персоналу для реалізації митного контролінгу

Джерело: сформовано автором на основі [4, с.239]

Отже, у запропонованому механізмі всі зусилля при здійсненні функцій управління мають бути націлені на досягнення результатів, загальним знаменником яких стане досягнення поставлених цілей. За результатами співставлення необхідно робити висновки, за якими мають слідувати корегувальні управлінські заходи.

Зважаючи на швидку зміну міжнародної ситуації, очікується, що митниця реагує на нові проблеми, такі як протидія міжнародному тероризму, включаючи розповсюдження зброї масового знищення (ЗМЗ), товари, що порушують права інтелектуальної власності, екологічно шкідливі матеріали та діяльність з відмивання грошей, а також вирішення нових проблем у традиційних сферах, таких як класифікація, оцінка, аналіз митних лабораторій, правила походження, митна статистика та контрабанда наркотиків і вогнепальної зброї. З цієї причини ми повинні розвивати експертів з передовими методами в таких сферах, як інспекційне обладнання, створення правил, обмін інформацією та ІКТ. Існуюче навчання програм, які

виконуються окремими митними адміністраціями, недостатньо, щоб впоратися з поточними проблемами глобалізації, з якими ми стикаємося. З цієї точки зору, ми повинні зміцнити існуючий розвиток потенціалу, який надають розвинені країни країнам, що розвиваються.

Таким чином, застосування методології контролінгу дозволить з'ясувати не лише кількісно ризики недоброчесності в лавах митних органів, а й з'ясувати фактори, що призводять до такого стану, розробити заходи щодо впливу на такі фактори й знову оцінити результати діяльності.

Висновок до розділу 3

Увесь світ почав докладати максимум зусиль, щоб покращити цифрову взаємодію громадян, підприємств і органів влади. Цифрові технології та цифровізація процесів і методів роботи постійно розширюються. Широкий спектр ініціатив та концепцій розвитку електронного адміністрування впроваджується як на європейському рівні, так і в усьому світі, що дозволяє розширити здійснення різноманітних процедур через їх координацію. Відповідно, сьогоднішні актуальними постають питання цифровізації процедур митного контролінгу де взаємодіють елементи стратегічного планування, обліку для прогресивного формування прийняття ефективних управлінських рішень у сфері митних органів. Питаннями електронного урядування (управління) приділяється багато науковцями та практиками усього світу. Розглядають особливості впровадження е-митниць в цілому, так і автоматизацію окремих елементів адміністрування, управління, контролю. Існує чимало спільних та розбіжних думок щодо самого механізму цифровізації митних робіт та процедур, однак й надалі немає систематизованих та узагальнених результатів досліджень, які б сприяли практичному втіленні митного контролінгу. Це в свою чергу вимагає систематизації досвіду європейських країн щодо цифровізації митного контролінгу, як елемента електронного урядування митною сферою.

Шляхом підвищення якості управління персоналом митних органів України доцільно використовувати механізм управління на основі методології контролінгу, який має такі переваги: інтеграція рівнів і органів управління навколо персоналу митних органів, впорядкування функцій, завдань і вимог до кадрового забезпечення, визначення цілей функціонування персоналу та аналіз результатів діяльності, оптимізація та координація інформаційних потоків для забезпечення потреб системи управління митними процесами та явищами. Такий підхід є перспективним, про що свідчать такі переваги, наведених в роботі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота є самостійним дослідженням, яке присвячене митному контролінгу і перспективам його адаптації в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. За його результатами можна сформулювати наступні висновки та пропозиції, які мають теоретичне та практичне значення.

1. В роботі досліджено переваги та недоліки формування митних органів незалежної України на кожному етапі їх розвитку: починаючи від утворенням Державного митного комітету (1991р), далі відображено спроби адаптувати французьку модель організації митниці, згодом – англійську (об'єднанням в єдину державну структуру митної та податкової служб). Проте повноцінного успішного функціонування української митної системи досягти не вдалося. З 2019 року митна служба діє як окрема гілка влади, що впливає на організацію структури усієї системи управління.

Проведений аналіз діяльності митних органів показав їх вплив на економіку країни. Проаналізовано основні показники: індекс сприйняття роботи митниці та ефективність роботи митних органів. Їх значення у 2022 році практично на тому ж рівні, що й у 2021 році. Більшість опитаних респондентів вважають діяльність митних органів в цілому ефективною та одночасно такою, що потребує подальших змін та удосконалень. Покращення роботи митних органів, на нашу думку, буде ефективним із застосуванням в управлінській практиці механізмів, методів та інструментарію контролінгу.

2. В результаті еволюції потрібної системи керівництва виник контролінг, який під впливом національних інтересів різних країн, сьогодні має розрізнене розуміння: американську та німецьку ідеологію. За американського підходу контролінг є більш прагматичним поняттям, що об'єднує елементи планування, внутрішнього обліку, аналізу, контролю, ревізії, інформаційні технології. Німецький підхід більш теоретично обґрунтований (так званий академічний) і направлений на формування системи управління на основі центрів виникнення витрат та відповідальності.

Розвиток управлінської системи державними структурами в Україні наближений до німецького підходу, через це в роботі обґрунтовано сутність поняття митний контролінг та вплив на його розуміння еволюції розвитку самого терміну «контролінг», а також його тлумачення вітчизняними та зарубіжними економістами. Визначено головне завдання митного контролінгу, його переваги. Запропоновано ввести поняття «митний контролінг» до чинної законодавчої бази, якою регулюється діяльність митних органів.

3. На основі теоретичного обґрунтування, цілеспрямованого та конструктивного підходу до формування прогресивної системи управління митними явищами і процесами, нами змодельовано концепцію митного контролінгу, яка містить сукупність відповідних видів, елементів, функцій, що комплексно відображає процес керування та дозволить забезпечити адміністративний апарат митних органів релевантною інформаційною базою для прийняття відповідних рішень. Концепція митного контролінгу це не тільки практичний інструмент в системі митного регулювання, а й філософія управління митної сферою. З її допомогою реалізується можливість створення належної інформаційно-аналітичної підтримки інституційних митних механізмів, що сприятиме ефективному функціонуванню та пріоритетному стратегічному розвитку зовнішнього макросередовища під впливом внутрішніх митних аспектів та факторів.

4. З метою забезпечення ефективного управління митними органами необхідно налагодити та чітко організувати технологію роботи митного контроліну. Це допоможе зміцнити інформаційно-аналітичну та методологічну підтримку управлінського персоналу митних служб, підрозділів та департаментів усіх рівнів митної структури при прийнятті ефективних рішень, а сам процес управління скерувати на посилення відповідальності керівників за якісне та своєчасне виконання ними своїх митних професійних обов'язків.

Головними завданнями організації митного контролінгу є забезпечення технологізації та авоматизації діяльності суб'єктів митних відносин; моніторингу змін зовнішнього й внутрішнього середовища; митної логістики формуванням конкретних цілей на шляху отримання остаточної мети митної діяльності; відтворення окреслених цілей у єдиній системі показників із встановленням планових їх значень та контроль із фактичними результатами; аналіз та оцінка причин відхилень, розробка на їх основі варіантів рішень для керівників щодо мінімізації наслідків таких відхилень та запобігання ризиків їх виникнення в майбутньому; контроль за виконанням управлінських рішень. Варто зазначити, що до даної низки послідовних організаційних етапів-завдань не входить сам процес прийняття рішень. Функціональні особливості митного контролінгу обмежуються всесторонньою підготовкою варіантів рішень, обґрунтуванням кожної з альтернатив та окреслення їх кінцевих наслідків.

5. Для якісного втілення митного контролінгу потрібно сформувати методологічну систему, яка складається із загальноекономічних методів (як-от бенмаркінг, SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць), ABC-аналіз, XYZ-аналіз тощо) так і специфічних (аналіз даних, інтелектуальний аналіз, доповнення внутрішніх джерел зовнішніми, дзеркальний аналіз, аналіз «митної розвідки»). Останні є потужними засобами, що сьогодні доступні митним органам для узгодження функцій контролю за міжнародним рухом товарів із потребами сприяння торгівлі.

6. Від початку впровадження системи митного контролінгу його інструментарій є індикатором негативних відхилень для своєчасного вжиття необхідних управлінських заходів. Оскільки митні служби мають справу зі зростаючою кількістю даних та інформації, більша частина яких стала доступною завдяки останнім досягненням ІКТ, то щоб ефективно керувати такими інформаційними потоками, щоб їх можна було стратегічно використовувати для прийняття релевантних рішень, необхідно контролерам виконати дві дії: діагностувати та вибрати, на основі якісних критеріїв, ті дані

та інформацію, які є більш придатними для того, щоб розумно керувати митною діяльністю, а також інтегрувати та об'єднувати таку інформацію та дані з тими, якими вони вже володіють, і з тими, що отримані від інших державних установ, регіональних та міжнародних організацій чи приватних операторів.

7. Питаннями електронного урядування (управління) приділяється багато науковцями та практиками усього світу. Розглядають особливості впровадження е-митниць в цілому, так і автоматизацію окремих елементів адміністрування, управління, контролю. Існує чимало спільних та розбіжних думок щодо самого механізму цифровізації митних робіт та процедур, однак й надалі немає систематизованих та узагальнених результатів досліджень, які б сприяли практичному втіленні митного контролінгу. Це в свою чергу вимагає систематизації досвіду європейських країн щодо впровадження електронного митного контролінгу, як елемента електронного урядування митними органами.

8. Шляхом підвищення якості управління персоналом митних органів України доцільно використовувати механізм управління на основі методології контролінгу, який має такі переваги: інтеграція рівнів і органів управління навколо персоналу митних органів, впорядкування функцій, завдань і вимог до кадрового забезпечення, визначення цілей функціонування персоналу та аналіз результатів діяльності, оптимізація та координація інформаційних потоків для забезпечення потреб системи управління митними процесами та явищами. Такий підхід є перспективним.

Таким чином, митний контролінг є важливою концепцією управління митними процесами та явищами. Зчаста зустрічається думка, що механізми контролінгу використовують, якщо управлінська система зайшла у глухий кут, тобто перебуває у кризовому становищі. На наш погляд, використання митного контролінгу потрібне не стільки для антикризового менеджменту, скільки для забезпечення ефективного та раціонального управління у стресових умовах. Особливо це актуальним є нині, коли Україна перебуває у стані повномасштабної війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арабчук Я. І. Контролінг – складова мистецтва ефективного публічного правління. 2019. URL: [http:// irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)
2. Бабій І.В. Місце контролінгу показників ЗЕД у прогнозуванні обсягів розширення сегментів зовнішнього ринку. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч.1. С.16-20.
3. Борисенко О.П. Упровадження методології контролінгу в систему інституційного забезпечення державного управління. *Вісник АМСУ. Серія: »Державне управління«*. 2015. № 1 (12). С.113-119.
4. Борисенко О.П., Краєвий А.О. Управління персоналом митних органів України на засадах методології контролінгу. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2021. № 1(14). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13254>
5. Вакульчик О. М. Формування системи митного аудиту в Україні : монографія. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2021. 208 с.
6. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1-2. С. 42-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8
7. Гужевська Л.А. Митна логістика: сьогодення та перспективи. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2021. Вип. 8. С. 34-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2011_8_10
8. Державна митна служба України. За 2022 рік митниці Держмитслужби виявили порушень митних правил. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-2022-rik-mitnitsi-derzhmitsluzhbi-viiavili-porushen-mitnikh-pravil-na-sumu-29-mlrd-grn-1051>
9. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику: постанова КМУ від 13 травня 2020 р. № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-%D1%80#n9>.

10. Загальна інформація про проєкт «Тестування»: офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/testuvannia>.
11. Заїка О.О. Система контролінгу в зовнішньоекономічній діяльності підприємств в Україні у період війни. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=_xzdEAAA
12. Каплан Р. С. Забансована система показників. Від стратегії до дії : пер. с англ. К., 2023. 315 с.
13. Карцева В.В. Еволюція розвитку контролінгу: історичний та сучасний аспекти. *Ефективна економіка*. 2020. № 4 (33). С. 165-170.
14. Контролінг. Загальні засади. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
15. Кузняк Б.Я., Свічкарь В.А. Особливості митного регулювання в країнах Європейського Союзу. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6221>
16. Масіна Л.О. Контролінг в системі державного регулювання національної економіки: теоретичні та методичні підходи. *Вісник ОНУ ім.І.І.Мечникова*. 2018. Т.23. Вип.2(67). С. 16-21.
17. Мельник О. Г., Тодощук А. В., Адамів М. Є. Досвід Франції щодо побудови та функціонування митної системи: проєкція на Україну в умовах європейської інтеграції. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 7. С38-43.
18. Моніторинг роботи митниці очима бізнесу 2022. К.: ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій», 2023. 107с. URL: <https://customs.gov.ua/otsinka-diialnosti>
19. Паєнтко Т. В. Митний контролінг у сфері фінансових послуг: реалії та перспективи в Україні. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3601>
20. Паєнтко Т.В., Рудая М.І. Організаційні засади митного контролінгу у сфері фінансових послуг. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 382-387.
21. Паламарчук І.О. Контролінг. URL: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1372>

22. Петрова І. Митна служба Німеччини в інтегрованій системі митних служб Європейського Союзу. *Адміністративне право і процес*. 2019. № 1. С.121-126.
23. Положення «Про Державну митну службу України» від 6 березня 2019 р., № 227. URL: <https://customs.gov.ua/polozhennia>.
24. Попченко Е.Л., Єрмаков Н.Б. Бізнес – Контролінг. К.: Альфа-Пресс, 2016. 288 с.
25. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370с.
26. Саварець А. Український та зарубіжний досвід побудови митних органів: рекомендації для сучасної України. К., 2017. 24с.
27. Сластьоненко О.О., Корнійчук С.Л., Науменко К.С. Можливості використання в Україні досвіду зарубіжних країн у сфері правового регулювання митних режимів. *Молодий вчений*. 2022. № 4 (104). С.70-74.
28. Сопко В. В., Ромашко О. М. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 176-179.
29. Тестування з питань кваліфікації та благонадійності: офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/qualification_and_reliability_testing-475.
30. Хома В. Сучасний стан національного правового забезпечення митного режиму безмитної торгівлі та напрями його вдосконалення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 5. С. 104–108. URL: http://www.lsej.org.ua/5_2019/25.pdf.
31. Чупайленко О., Козлов А., Колесник Ю. Використання митного контролінгу в управлінні митними органами. *Modern methods of applying scientific theories. Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference*. Lisbon, Portugal. March 14-17, 2023. Pp.161-166.
32. Яременко О. Ф. Митна логістика: поняття, функції, особливості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 1. С. 32-36.

33. A brief introduction to French Customs. Infos Douane Service. March 2021. URL: [http://www.douane.gouv.fr/Portals/0/fichiers/information/publication-douane/langues-etrangees/french-customs-\(en\)](http://www.douane.gouv.fr/Portals/0/fichiers/information/publication-douane/langues-etrangees/french-customs-(en)).
34. Breve reseña histórica de la Administración Aduanera. URL: <https://web.archive.org/web/20111104014958/http://www.vpac.gov.ar/region/MiembrosRegionales/canada.asp>.
35. Canada Border Services Agency (CBSA). (2018). 2018-2019 departmental plan. Quebec: Public Service Commission of Canada.
36. Cantens, T. (2021). Mirror analysis and revenue fraud. WCO research paper No.35. URL: http://www.wcoomd.org/en/topics/research/activities-and-programmes/~/_media/9F730547EF794600ADB7B2012BB5EE63.ashx
37. Carrère, C., & Grigoriou, C. (2015). Can mirror data help to capture informal international trade? United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) Blue Series Papers 65. Geneva: UNCTAD.
38. Desiderio D. (2023). Data analysis techniques for enhancing the performance of Customs. *World Customs Journal*. Vol. 13. Number 2. Pp.17-23.
39. E Customs – Safety and Security Amendment (2020) / Agenzia Dogane Monopoli. URL: <https://www.adm.gov.it/portale/ee/trader/e-customs-safety-security-amendment>
40. E-Government International. URL: <https://www.bmf.gv.at/themen/digitalisierung/Digitales-Oesterreich/E-overnment-International.html>
41. Fisman R., & Wei, S. J. (2020). Tax rates and tax evasion, evidence from missing imports. *Journal of Political Economy*. Vol.12(2). Pp. 471-496.
42. French Customs Strategic Plan 2019. General Directorate of Customs and Excise. January 2021. URL: <http://www.douane.gouv.fr/Portals/0/fichiers/information/publication-douane/langues-etrangees/french-customs-strategic-plan-2021.pdf>
43. Grigoriou C. (2023). Mirror analysis as a support for risk management and valuation: a practical study. *World Customs Journal*. Vol. 13. Number 2. Pp.91-105.

44. Himstedt A., Dittmar C. Kritisch hingegen zu möglichen Vorteilen des EDV-Einsatzes in der deutschen Zollverwaltung. *ZfZ*, 2023.145 p.
45. Horvath P. Controlling. 7. Aufl., München : Vahlen, 2018. 902 p.
46. Hummels D., & Lugovskyy, V. (2016). Are matched partner trade statistics a usable measure of transportation costs? *Review of International Economics*. Vol.14(1). Pp. 69-86.
47. Kolobova I. N. and Kuznetsov S.S. (2020). Customs Management Based on Process Oriented Method. *RTA*. 145 p.
48. Mann R., Mayer E., Controlling for beginners. System profit management. 2004. 301 p.
49. Petruchina I.A. (2021). Improving governance in customs bodies on the basis of controlling. *Economic library*. URL: <http://economy-lib.com/sovershenstvovanie-upravleniya-v-tamozhennyh-organah-rossiyskoy-federatsii-na-osnove-kontrollinga#ixzz3JGN4eLVz>
50. Struktur der Zollverwaltung. URL: https://www.zoll.de/DE/Der-Zoll/Struktur/struktur_node.html
51. Talke Ovie, Mendel Verlag (2018). Die Vereinbarkeit des IT-Verfahren ATLAS (Einfuhr) als E-Government mit dem Zoll- und Steuergeheimnis. Münster. 348 p.
52. World Customs Organization (WCO). (2018). Guide to measure the time required for the release of goods, (version 3). Brussels: WCO. URL: http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/time-release-study/time_release-_study.pdf?db=web
53. World Customs Organization (WCO). (2022) Sharing connecting & bridging. Brussels: Customs Enforcement Network (CEN) brochure. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/tools-and-instruments/cen/cen-brochure.pdf?db=web>