

БУДЗ

Олег Федорович  
oleh.f.budz@gmail.com

УДК 35:65:339.5

**ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МИТНИМ  
ОБСЛУГОВУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВ****FUNCTIONAL APPROACHES TO MANAGEMENT OF CUSTOMS  
SERVICING OF ENTERPRISES**

аспірант, Національний  
університет «Львівська  
політехніка», Навчально-  
науковий інститут  
економіки і менеджменту,  
кафедра менеджменту і  
міжнародного  
підприємництва

*У статті розглянуто існуючі підходи до управління та ідентифіковано функціональний підхід як оптимальний у сфері управління митним обслуговуванням підприємств. Сформовано матрицю функціональних підходів до управління митним обслуговуванням підприємств на різних рівнях (центрального та територіальних органів влади, митних посередників, некомерційних організацій, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності) та обґрунтовано сутність кожного з них.*

*В статье рассмотрены существующие подходы к управлению и идентифицированы функциональный подход как оптимальный в сфере управления таможенным обслуживанием предприятий. Сформировано матрицу функциональных подходов к управлению таможенным обслуживанием предприятий на различных уровнях (центрального и территориальных органов власти, таможенных посредников, некоммерческих организаций, субъектов внешнеэкономической деятельности) и обоснована сущность каждого из них.*

*The article considers the existing approaches to management and identifies the functional approach as optimal in the sphere of management of customs servicing of enterprises. The matrix of functional approaches to the management of customs servicing of enterprises at various levels (central and territorial authorities, customs intermediaries, non-profit organizations, subjects of foreign economic activity) has been formed and the essence of each of them is substantiated.*

**Ключові слова:** управління, митне обслуговування, підходи, функції, зовнішньоекономічна діяльність

**Ключевые слова:** управления, таможенное обслуживание, подходы, функции, внешнеэкономическая деятельность

**Keywords:** management, customs servicing, approaches, functions, foreign economic activity

**ВСТУП**

Європейська інтеграція України повинна супроводжуватись поглибленням взаємодії суб'єктів з усіх сфер суспільства на різних рівнях із зарубіжними партнерами. В умовах кризового стану національної економіки важливу роль відіграє зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання як дієвий рушій забезпечення їхнього прогресивного розвитку, створення валового внутрішнього продукту, наповнення державного та місцевих бюджетів, підвищення рівня зайнятості населення, тощо. При цьому, визначальним чинником зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є якісне митне обслуговування на різних рівнях, зокрема, державних та місцевих органів влади, митних посередників, некомерційних організацій та й безпосередньо суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. На жаль, на сучасному етапі, як відзначають фахівці та експерти з митних питань [1], у цій сфері існує багато проблем, не зважаючи на євроінтеграційний процес. Поки-що митна система в Україні не є абсолютно приведена у відповідність до європей-

ських та міжнародних митних стандартів та принципів роботи, що відповідно вимагає застосування ефективних важелів управління у сфері митного обслуговування підприємств на усіх рівнях.

**МЕТА РОБОТИ** полягає в обґрунтуванні оптимального підходу до управління митним обслуговуванням підприємств на усіх рівнях його здійснення.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Теоретико-методологічним підґрунтям для проведення досліджень стали предметні наукові праці з митних питань, нормативно-правова база, дані спеціалізованих досліджень стану митного обслуговування підприємств.

При виконанні досліджень задля одержання обґрунтованих результатів роботи були використані такі методи, як: систематизація – для теоретичного узагальнення положень літературних джерел та нормативно-правової бази; функціональний підхід – для обґрунтування сутності та послідовності реалізації функцій управління митним обслуговуванням підприємств на різних рівнях; матричний метод – для ком-

понування функціональних підходів до управління митним обслуговуванням на різних рівнях, та інші.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Проблематика управління є доволі поширеною у науковій літературі та практичних матеріалах. При цьому, авторами розглядаються різні види управління на різних рівнях як конкретні функції менеджменту. Впродовж усієї історії розвитку теорія та практика управління у різних сферах зазнавали прогресивних змін і на сьогодні характеризуються широким спектром обґрунтованих концепцій, підходів, методологій, методик та інструментів. Не зважаючи на це, на сучасному етапі управління митним обслуговуванням є малодослідженою тематикою у наукових колах, що зумовлює потребу в обґрунтованих управлінських методологіях та прогресивному інструментарії для впровадження та використанні їх на практиці. Здебільшого існуючі наукові праці глобально розкривають теоретико-прикладні засади управління державною митною справою, не відображаючи конкретних особливостей управління саме митним обслуговуванням з урахуванням різних рівнів його здійснення.

Розглянувши існуючі підходи до управління в митній сфері, можемо визначити такі проблемні моменти:

- на сьогодні у літературних джерелах відсутнє конкретне єдине трактування сутності поняття «управління митним обслуговуванням підприємств»;

- як правило, існуючі визначення управління в митній сфері відображають державний характер та не розкривають особливостей управління на інших рівнях (на рівні митних посередників, некомерційних організацій, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності);

- у наявних літературних джерелах немає обґрунтованого підходу до управління митним обслуговуванням підприємств;

- існуючі характеристики підходів до управління в митній сфері не є належним чином обґрунтованими та завершеними, характеризуються суперечливими та дискусійними моментами, тощо.

Таким чином, з огляду на усе вищевикладене, виникає необхідність у виборі та обґрунтуванні оптимального підходу до управління митним обслуговуванням підприємств.

На сьогодні у літературі найбільш загальновідомими та поширеними є такі підходи до управління, як: системний, функціональний, процесний, динамічний, ситуативний та комплексний (процесно-структурований) підходи. Так, системний підхід розглядає управління як цілісну систему, тобто, сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які функціонують у напрямі досягнення встановлених цілей. За функціональним підходом менеджмент розглядається як процес послідовного виконання п'яти функцій. Процесний підхід, на відміну від функціонального підходу, розглядає управлінську діяльність як процес не лише виконання функцій менеджменту, але й формування методів менеджменту, розроблення управлінських рішень, реалізацію керівництва. Щодо ситуаційного підходу, то управління розглядається як суку-

ність певних дій, заходів та рішень, які обираються відповідно до певної ситуації, що характеризується набором специфічних умов, факторів, обставин впродовж певного часового періоду. Динамічний підхід в управлінні передбачає розроблення та реалізацію певних дій, заходів та рішень на підставі розгляду об'єкта управління у динаміці його розвитку [2].

Кожен із зазначених вище підходів характеризується своїми особливостями застосування, перевагами та недоліками. Слід зазначити, що спробу усунути слабкі сторони та зосередити сильні сторони усіх існуючих підходів до управління здійснив О.Є. Кузьмін, запропонувавши комплексний процесно-структурований підхід. Відповідно до цього підходу менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування [2].

Зважаючи на існуючу різноманітність підходів до управління, слід з'ясувати, котрий із вищеперелічених підходів найбільш оптимально відповідатиме потребам управління митним обслуговуванням підприємств.

Перш за все, слід зазначити, що у наявній літературі, що розкриває особливості управління в митній сфері, ключова увага зосереджена саме на функціях управління. Чимало праць у цій сфері присвячені окремим функціям управління, зокрема, доволі часто можна зустріти книги з митного контролю чи регулювання. Крім того, багато із науковців у трактуваннях управління в митній сфері виокремлюють функції управління, наголошують на їхній важливості, тощо. Така пильна увага до функціонального підходу зумовлена тим, що важливе значення у митній справі відіграють саме процеси та результати виконання певних видів робіт, які повинні здійснюватись відповідно до норм чинного законодавства.

Розглядаючи управління митним обслуговуванням, варто зауважити, що цей процес ґрунтується на виконанні певних видів робіт митного характеру різними суб'єктами, від професійності здійснення яких залежить, насамперед, ефективність реалізації митної справи, зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, тощо. Саме якість реалізації операцій з митного обслуговування відповідно до встановлених нормативно-правових вимог є визначальним чинником у цій сфері. А тому управління митним обслуговуванням підприємств повинно бути налагоджене таким чином, щоб забезпечувати ефективне виконання визначених завдань митного характеру різними суб'єктами. Саме функціональний підхід дає змогу забезпечити досягнення ефективної реалізації митних операцій шляхом їхнього планування, організування, контролювання, регулювання та мотивування виконавців. Таким чином, можемо дійти до висновку, що одним із пріоритетних підходів до управління митним обслуговуванням підприємств є функціональний підхід, відповідно до якого управлінська діяльність розглядатиметься як конкретна функція управління, що реалізовується через послідовне виконання п'яти загальних управлінських

функцій (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання). Зважаючи на те, що митне обслуговування є полісуб'єктним процесом, то управління цим процесом теж відповідно реалізуватиметься суб'єктами різних рівнів.

Засновником функціонального підходу вважають А.Файоля, який заклав в основу менеджменту п'ять функціональних елементів, тобто, здійснив поділ управлінської праці на функції: передбачення і планування, організацію, розпорядливість, координацію та контроль. Запропонований науковцем підхід надалі був розвинутий іншими науковцями, в результаті чого на сьогодні сформувався обґрунтований функціональний підхід до управління, що передбачає послідовну реалізацію п'яти функцій менеджменту – планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання [2].

На підставі вивчення теоретичної та нормативно-правової бази, практичних матеріалів за досліджуваною проблемою [1-9] запропоновано під управлінням митним обслуговуванням підприємств за функ-

ціональним підходом розуміти конкретну функцію управління, що реалізується управлінським апаратом центрального та територіальних органів влади, уповноважених фізичних та юридичних осіб (митних посередників), спеціалізованих некомерційних організацій, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності через послідовне виконання загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) з метою забезпечення на усіх рівнях оптимальної правомірної підготовки та здійснення митного оформлення товарів (продукції, робіт, послуг), що переміщуються через митний кордон країни, шляхом розроблення відповідних методів управління та прийняття управлінських рішень.

Очевидно, що для суб'єктів митного обслуговування різних рівнів сутність функцій управління відрізнятиметься, однак вони повинні переслідувати єдину мету, пов'язану із забезпеченням правомірного перетину товарами суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності митного кордону країни у оптимальний спосіб.

Таблиця 1

Матриця функціональних підходів до управління митним обслуговуванням підприємств

Функції митного обслуговування підприємств	Суб'єкти митного обслуговування підприємств				
	Центральний орган влади (Державна фіскальна служба України)	Територіальні органи влади (регіональні митниці, митні пости)	Митні посередники	Спеціалізовані некомерційні організації	Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності
1	2	3	4	5	6
Планування митного обслуговування підприємств	Передбачає загальне проектування процесів митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на державному та місцевих рівнях	Спрямоване на визначення конкретних планових заходів щодо митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на місцевих рівнях	Спрямоване на проектування процесів надання різних видів митних послуг суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності	Ґрунтується на визначенні конкретних планових заходів із надання митних послуг підприємствам відповідно до міжнародних практик з метою сприяння веденню зовнішньоекономічної діяльності	Передбачає проектування операцій з підготовки до митного оформлення товарів підприємства, що переміщуються через митний кордон країни, відповідно до чинного законодавства
Організування митного обслуговування підприємств	Відображає процес формування організаційної структури управління Державної фіскальної служби України відповідно до цілей митного обслуговування підприємств, а також часткове впорядкування організаційних структур управління територіальних органів влади	Ґрунтується на формуванні та впорядкуванні структури управління територіальних митних органів відповідно до визначених організаційних положень на державному рівні, яка забезпечуватиме якісне митне обслуговування підприємств	Відображає розроблення організаційної структури управління, яка забезпечуватиме ефективну реалізацію усього спектру митних послуг	Передбачає формування та впорядкування організаційної структури управління відповідно до цілей митного обслуговування підприємств	Відображає впорядкування організаційної структури управління підприємством відповідно до цілей митного самообслуговування
Мотивування суб'єктів митного обслуговування підприємств	Ґрунтується на встановленні та затвердженні мотиваційних механізмів для працівників центрального та територіальних митних органів відповідно до визначених законодавчих норм з метою задоволення їхніх особистих інтересів та забезпечення реалізації державної митної справи у сфері митного обслуговування підприємств	Передбачає визначення мотиваційних механізмів для працівників регіональних митних органів відповідно до встановлених законодавчих норм та визначених мотиваційних положень на державному рівні з метою задоволення їхніх особистих інтересів та інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також забезпечення реалізації державної митної справи	Передбачає стимулювання працівників до якісного надання митних послуг суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності за допомогою використання адекватних мотиваційних інструментів	Спрямоване на спонукання членів некомерційних організацій до якісного надання митних послуг підприємствам з метою сприяння реалізації їхньої зовнішньоекономічної діяльності	Ґрунтується на розробленні мотиваційних механізмів для працівників митного профілю на підприємстві з метою задоволення їхніх особистих потреб та досягнення загальноорганізаційних цілей у митній сфері

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Контролювання митного обслуговування підприємств	Грунтується на реалізації моніторингу, перевірки та оцінювання роботи центрального та регіональних митних органів щодо митного обслуговування підприємств на різних етапах відповідно до чинних нормативно-правових вимог	Відображає процеси моніторингу, перевірки, оцінювання митного обслуговування підприємств на різних його етапах відповідно із чинними нормативно-правовими вимогами, а також роботи митних посередників, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, тощо	Спрямоване на перевірку процесів надання різних видів митних послуг суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинних нормативно-правових вимог, вказівок, зауважень та рекомендацій митних органів, тощо	Передбачає моніторинг та перевірку якості митного обслуговування підприємств відповідно до чинних нормативно-правових вимог, міжнародних митних практик, а також якості митного законодавства, роботи митних органів тощо	Передбачає моніторинг та перевірку виконання операцій з підготовки до митного оформлення товарів підприємства, що переміщуються через митний кордон країни, відповідно до чинних нормативно-правових вимог, вказівок, зауважень та рекомендацій митних органів, спеціалізованих некомерційних організацій тощо
Регулювання митного обслуговування підприємств	Спрямоване на ліквідацію ідентифікованих в роботі центрального та регіональних митних органів помилок чи недоліків щодо митного обслуговування підприємств шляхом надання відповідних рекомендацій, вказівок, зауважень тощо або вжиття регулюючих заходів	Передбачає усунення виявлених в процесі самоконтролювання або контролювання центральних органів влади недоліків чи помилок щодо митного обслуговування підприємств, а також в роботі митних посередників, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, тощо	Грунтується на ліквідації виявлених різними суб'єктами митного обслуговування помилок при наданні митних послуг суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності	Відображає процес усунення ідентифікованих недоліків в процесі митного обслуговування підприємств, а також внесення пропозицій щодо удосконалення чинного митного законодавства, роботи митних органів відповідно до міжнародних практик, тощо	Спрямоване на усунення виявлених різними суб'єктами митного обслуговування помилок реалізації операцій з підготовки до митного оформлення товарів підприємства, що переміщуються через митний кордон країни

У табл. 1 за допомогою матричного методу обґрунтовано функціональні підходи до управління митним обслуговуванням підприємств на різних рівнях, а саме на рівнях центрального та територіальних органів влади, митних посередників, некомерційних організацій, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Щодо управління митним обслуговуванням на рівні центрального органу влади, який представлений Державною фіскальною службою (ДФС) України, то, перш за все, слід зазначити, що цей орган в основному безпосереднього митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності не реалізовує. Натомість, ДФС України в особі своїх департаментів митного профілю визначає ключові особливості та базові орієнтири управління митним обслуговуванням підприємств, що реалізовується територіальними митними органами ДФС України (регіональними митницями, митними постами). При цьому, відповідно до законодавства регіональні митниці та митні пости мають також певну свободу дій при визначенні окремих засад свого управління митним обслуговуванням підприємств. Отож, можна стверджувати, що управління митним обслуговуванням на рівні центрального та місцевих органів влади є тісно взаємопов'язаними. Водночас, варто зауважити, що реалізація функцій управління митним обслуговуванням підприємств як на рівні центрального органу влади, так і на рівні територіальних органів влади регулюється спеціалізованим нормативно-правовим полем (Митним кодексом України, Постановою Кабінету Міністрів України «Про державну фіскальну службу України», Законом України «Про державну службу» та ін. [3-6]).

У сучасній практиці митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності доволі активними його суб'єктами є різноманітні некомерційні самоврядні об'єднання. Мова йде про торгово-промислові палати, різноманітні громадські об'єднання, тощо.

Варто зазначити, що на сьогодні їхня діяльність регулюється спеціалізованими нормативно-правовими актами (Законом України «Про торгово-промислові палати в Україні», Законом України «Про громадські об'єднання» та ін. [7-8]), а, отже, й особливості їхнього управління митним обслуговуванням підприємств визначатимуться положеннями відповідних нормативно-правових актів. Слід зазначити, що усі такі організації є неприбутковими організаціями, хоча й можуть надавати певні платні послуги з митного обслуговування підприємств. При цьому, одержані кошти розподіляються на виконання статутних завдань такої некомерційної організації. Ключова мета роботи таких організацій полягає у сприянні здійсненню виробничо-господарської діяльності підприємницькими структурами, в тому числі й зовнішньоекономічної діяльності у контексті митного обслуговування на засадах інформаційного консультування, надання окремих послуг у цій сфері, тощо.

Що стосується управління митним обслуговуванням на рівні митних посередників, то, перш за все, слід зазначити, що відповідно до Митного кодексу України їхня діяльність контролюється та регулюється органами доходів та зборів. При цьому, митні посередники можуть самостійно реалізовувати функції управління митним обслуговуванням підприємств згідно із нормами чинного законодавства. Особливості реалізації функцій управління митним

обслуговуванням суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності залежатимуть від виду діяльності митного посередника, тобто, видів, спектру та обсягів митних послуг, які він надає, розміру митної організації, тощо.

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності також можуть здійснювати самостійне обслуговування підготовки до митного оформлення товарів, що переміщуватимуться через митний кордон країни. Це відповідно зумовлює необхідність у налагодженні ефективного управління митного самообслуговування шляхом реалізації управлінських функцій керівниками зовнішньоекономічного та митного профілю на підприємствах.

### ВИСНОВКИ

Налагодження ефективного процесу митного обслуговування підприємств на різних рівнях, вирішення існуючих проблем та запобігання потенційним загрозам досягається завдяки грамотному управлінню, тобто, цілеспрямованому дієвому впливу у цій сфері. Адже, якісно сформований та впроваджений управлінський механізм у практику митного обслуговування суб'єктів господарювання дасть змогу оптимально спланувати механізми реалізації операцій в межах митного обслуговування та результати їхнього здійснення у короткостроковій та довгостроковій перспективах, зладжено організувати роботу суб'єктів митного обслуговування на засадах забезпечення тісної та плідної взаємодії, вмотивовано зацікавити їх у досягненні запланованих результатів, ретельно проконтролювати перебіг процесу митного обслуговування відповідно до встановлених норм та правил у цій сфері та за необхідності врегулювати виявлені проблеми.

Митне обслуговування підприємств є полісуб'єктним процесом, тобто, реалізується суб'єктами різних рівнів, а тому управління у цій сфері повинно відбуватись суб'єктами усіх рівнів. Найбільш оптимальним підходом до управління митним обслуговуванням визначено функціональний підхід, котрий забезпечує досягнення ефективних результатів реалізації митних операцій на засадах їхнього планування, організування, контролювання, регулювання та мотивування учасників.

### Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт за результатами другої хвилі опитування українських експортерів та імпортерів «Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу 2016/2017 рр.» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/Projects\\_2014/Trade\\_Facilitation\\_dialogue/Survey/Trade\\_facilitation\\_in\\_Ukraine\\_2016\\_2017\\_report.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/Projects_2014/Trade_Facilitation_dialogue/Survey/Trade_facilitation_in_Ukraine_2016_2017_report.pdf)

2. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: [монографія] / [О.Є. Кузьмін, І.В. Алексєєв, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин та ін.] / За ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. – Львів: Видавництво «Растр-7», 2013. – 428 с.

3. Митний кодекс України № 4495-VI від 13.03.2012 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про державну фіскальну службу України» № 236 від 21.05.2014 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236-2014-%D0%BF>

5. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page>

6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

7. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» № 671/97 від 02.12.1997 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80>

8. Закон України «Про громадські об'єднання» № від 4572-VI від 22.03.2012 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

9. Мельник О.Г. Система управління митною діяльністю в Україні: сутність та структурна декомпозиція / О.Г. Мельник, О.В. Муқан, Х.В. Кабан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2013. – №776. – С. 39-47.