

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-40>

УДК 339.92:352.08

## АКТУАЛЬНІСТЬ РЕФОРМУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

## RELEVANCE OF REFORMING THE CUSTOMS AUTHORITIES OF UKRAINE

**Іванова Дар'я Сергіївна**

студентка,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6042-9683>

**Тищенко Вікторія Федорівна**

доктор економічних наук, професор,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2530-185X>

**Ivanova Daria, Tyshchenko Viktoriia**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена дослідженню питання актуальності реформування діяльності митних органів України в умовах євроінтеграції. На сучасному етапі розвитку держави митне законодавство є невід'ємною частиною національної економічної політики, а реформування діяльності митних органів та їх адаптація до вимог Європейського Союзу є одними із найважливіших завдань, що передбачені стратегією сталого розвитку. Проаналізовано перспективи проектування європейського досвіду роботи митних органів на український із урахуванням ряду актуальних проблем сучасної української митниці. Розроблено модель управління митними органами на основі концепції адаптивного кейс-менеджменту. Створено графо-аналітичну модель управління справами та цілями митних органів. На основі проведеного дослідження охарактеризовано подальші напрями реформування діяльності митних органів.

**Ключові слова:** митне законодавство, митні органи, євроінтеграція, цифровізація, реформа.

At the current stage of Ukraine's development, customs legislation is an integral part of the national economic policy, and reforming the activities of state customs authorities and adapting their activities to the requirements of the European Union is recognized as one of the most important tasks envisaged by the sustainable development strategy. The topicality of the topic is due to the perspective of ensuring the sustainable and highly efficient work of customs authorities in modern conditions, which can be achieved as a result of overcoming existing problems, including: imperfection of customs legislation; deliberate overestimation of the customs value of goods; insufficient transparency and openness; the problem of personnel turnover, corruption and bribery. The purpose of the article is to study the European experience of customs authorities and the relevance of its projection into Ukrainian, as well as the development of a model of customs authority management based on the concept of adaptive case management. It has been established that the key to the effective work of European customs is a transparent system of risks and post-audit using modern technologies; entrepreneurs' trust in customs authorities; a high level of established communication "customs – the subject of the FTA", as well as systematic improvement of the work of customs authorities on the basis of pre-approved strategies. The directions of reforming the activity of customs authorities are characterized, including: improving the analysis of the system of risks and customs post-audit by informing the subjects of the FEZ about current issues with the help of a certain set of communication tools and monitoring various sources of their business activity; ensuring unquestionable respect for every taxpayer; introduction of information technologies aimed at applying the «principle of selectivity», simplification of customs formalities by updating software taking into account European standards and regular involvement of European customs officials in joint holding of round tables and meetings with the aim of exchanging experience in order to strengthen cooperation; ensuring the activities of customs authorities with a legally established customs strategy for the next 3–5 years; assistance in preventing violations of customs regulations. According to the results of the creation of a graph-analytical model of case management and the goals of customs authorities, it was determined that the further improvement of the work of customs authorities is based on a set of solutions that define the concept of the customs service and ensure its effective implementation (using the mechanism of adapted case management, marketing and monitoring tools

of customs services ). In the future, the field of customs management will continue its development, optimizing the problem of finding adequate models and methods of creating and modernizing technologies and management systems of customs authorities.

**Keywords:** customs legislation, customs authorities, European integration, digitalization, reform.

**Постановка проблеми.** Митниця, разом із іншими інститутами влади, піддається прямому впливу зовнішніх процесів, таких як: глобалізація, цифровізація, інноватизація, інтеграція, сприяння встановленню міжнародних стосунків тощо. Митні органи несуть передову відповідальність за контроль міжнародної торгівлі та застосуванні необхідних заходів по захисту держави від недоброчинного та незаконного збуту, будучи наділеною широким рядом повноважень. Саме тому сучасна українська митниця у перспективі має бути адаптивною до змін, відповідаючи необхідним стандартам задля належного забезпечення результатів її функціонування, які, у свою чергу, сприятимуть політиці протекціонізму, отриманню бюджетних коштів у повному обсязі у вигляді податкових надходжень, відповідності європейським стандартам і вимогам, а також ліквідації корупції і контрабанди та зведення їх рівня до мінімального.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Напрямами наукових досліджень і розробок з питань актуальності реформування митних органів України та інструментів їх реалізації займалися насамперед Бережнюк І. Г. [1], Гончарук О. А. [2], Дорош М. М. [3], Квеліашвілі І. М. [4], Корнева Т. В. [5], Ченцов В. В. [6], Шамборовський Г. О. [7]. Проблеми інформатизації, автоматизації та цифровізації роботи митних органів досліджені в роботах багатьох науковців, серед яких Івашова Л. М., Кийда Л. І. [8], Назарова І. Я. [9], Семенов А. Ю. [10]. Проте, проблематика досліджуваної теми актуалізується, виходячи із умов нестабільності фінансово-економічного та військово-політичного середовища України.

**Метою дослідження** є розробка моделі адаптивного кейс-менеджменту управління справами та цілями митних органів із урахуванням перспективних напрямків розвитку, здобутих на основі дослідження окремих аспектів діяльності європейських митниць.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із визначальних чинників ефективності діяльності митних органів є рівень оволодіння і застосування сучасних інформаційних технологій на митниці, основними цілями яких є: ведення електронного документообігу; комбінування ефективності

та якості; оптимізація часу здійснення контролю; збереження прозорості; прогресивне вдосконалення і технічне оновлення; заощадження ресурсів; максимізація надходжень у державний бюджет країни [11]. У процесі зміцнення торгових взаємовідносин між певними державами, перед митними органами постає актуальна задача забезпечення балансу між дієвою та ефективною системою митного контролю, яка наразі у більшій мірі діє за принципом вибірковості [12], що передбачає проведення контролю вибірково та не в повному обсязі.

Перший пріоритет, що має поставати актуальним для реформування митниці в розрізі наявних проблем та сучасних умов – удосконалення аналізу системи ризиків та митного пост-аудиту. Варто звернутися до ірландського досвіду, де важливим постулатом постає належне інформування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за рахунок різних інструментів (у т.ч. дослідження різних джерел діяльності суб'єктів ЗЕД на предмет виявлення правопорушень, незаконного провадження діяльності, надсилання відповідних запитів, тощо) [13]. Такий захід має сприяти більшій довірі людей до митниці, розуміння її першочергової необхідності, виконання запропонованих підприємцям заходів інформативного характеру. Упровадження подібної концепції в роботу українських митних органів сприятиме налагодженню взаємозв'язку «митниця – суб'єкт ЗЕД», а також продемонструє суб'єктам ЗЕД, що дії митниці мають на меті сприяння розвитку їх бізнесу та національній економіці загалом. Крім цього, це дозволить пріоритетувати контролюючу функцію митниці задля кращого забезпечення реалізації фіскальної.

Другим пріоритетом можна вважати впровадження інформаційних технологій, спрямованих на застосування «принципу вибірковості», спрощеності митних процедур та процедур митного контролю. Варто звернути увагу на досвід Франції в контексті даного питання та ініціювати оновлення програмного забезпечення [13]; упровадження програм європейських стандартів; залучення європейських митників до проведення круглих столів, зустрічей із метою обміну досвіду, погли-

блення співробітництва, інтегрування тощо. Реалізація цього пріоритету сприятиме зменшенню кількості порушень митних правил та сприятиме запобіганню контрабанді; скороченню часу на проходження митних процедур, а також підвищенню залученості митників до ризикових суб'єктів ЗЕД.

Третім пріоритетом, на нашу думку, має постати забезпечення діяльності митних органів законодавчо закріпленою стратегією митниці на 3–5 років. Увагу привертає досвід Литовської Республіки, де такі стратегії ухвалюються регулярно і сприяють ефективній роботі митниці та її розвитку [14]. Така стратегія сприятиме реалізації заходів обов'язкового характеру, що будуть нею передбачені, а також дозволить бути «гнучкою», із можливістю адаптувати її до змін через вплив зовнішніх або внутрішніх факторів.

Четвертим пріоритетом можна вважати покращення інформаційно-аналітичної бази митних органів України із базами даних інших державних структур, у т.ч. європейських. Наприклад, можна ініціювати створення єдиної бази даних з переміщення культурних цінностей, у т.ч. ті, які було викрадено або затримано під час незаконного переміщення. Це сприятиме зміцненню міжнародного співробітництва українських і європейських митників, а також дозволить оперативно реагувати на можливих порушників митних правил із можливістю відслідкувати їх дії, визначити ризики, загрози і завчасно ухвалити відповідне рішення.

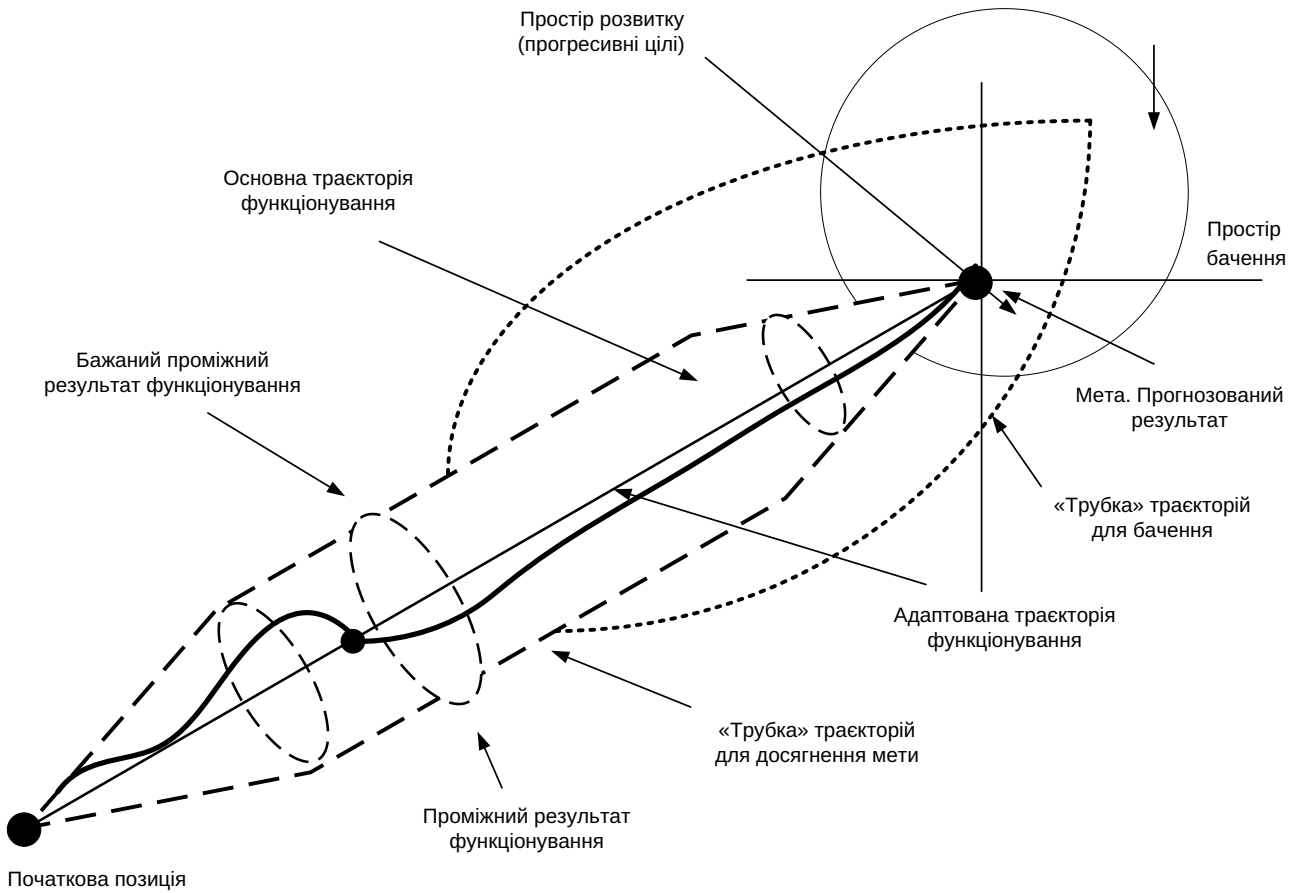
Нововведення щодо розвитку теорії митного менеджменту мають інтегративний характер. Сучасні концепції менеджменту, що об'єднані на основі адаптивного кейс-підходу, включають в себе концепції ефективного менеджера, організаційного розвитку, процесного управління, модернізації організаційної і вдосконалення корпоративної культур [15]. Таким чином формується інтегративна концепція адаптивного кейс-менеджменту (АКМ), що являє собою концепцію динамічного управління процесами в середині певної організації. Системи АКМ призначені для вирішення завдань колективної взаємодії співробітників, видачі завдань, призначенні доручень та контролю термінів їх виконання. Система АКМ, що спрямована на результат, дозволяє керувати всіма поточними проектами та співробітниками, що беруть у них участь, проводити моніторинг виконання поставленого завдання на кожному етапі та формувати резерв найкращих практик у про-

цесі реальної роботи. Адаптивність та гнучкість такої системи дозволяє автоматизувати процеси організації «як є» (as is) для досягнення стану «як має бути» (to be) [16].

Однією із головних переваг впровадження такої системи є забезпечення нею прозорості та надання можливості легко вдосконалювати процеси, вносити зміни та підвищувати якість роботи, що виконується. Можна стверджувати, що система АКМ є інструментом формування корпоративних знань, що надає можливість накопичувати здобуте задля подальшого використання або вдосконалення [16]. Ураховуючи вищезазначене, було побудовано графічну модель адаптивного кейс-менеджменту (рис. 1), де вихідна позиція та мета (очікуваний результат) визначаються цією моделлю, а досягнення мети реалізується у процесі функціонування шляхом набуття проміжних результатів. Коли ми отримуємо проміжний результат функціонування і якщо він не співпадає із запланованим/бажаним в просторі траєкторій, то слід обрати нову (адаптовану) траєкторію функціонування.

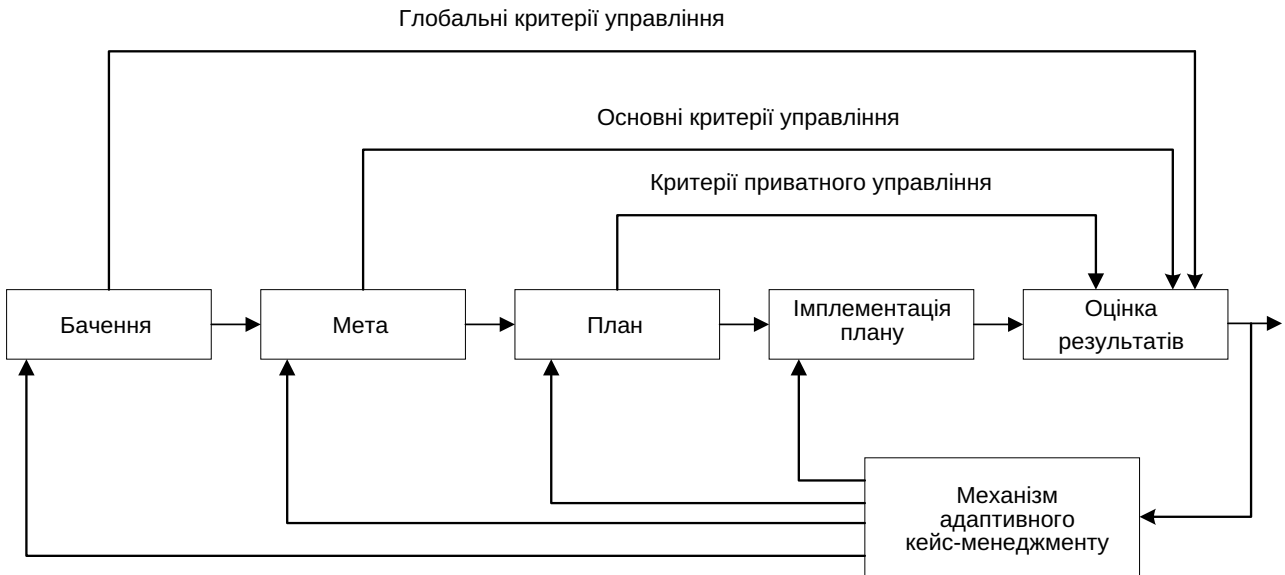
Головною особливістю застосування такого підходу є те, що управління здійснюється не лише за відхиленнями, але і за виявленнями нової цільової траєкторії у просторі прогресивних цілей і в контексті бачення. Тому, необхідно прогнозувати зміни параметрів, що контролюються, із коригуючими пропозиціями. За такого підходу методи та інструменти управління еволюціонують від інтуїтивних методів до інформаційно-аналітичних технологій та технологій підготовки і прийняття колективних управлінських рішень на основі інформації. Уся така інформація може генеруватися та накопичуватися відповідними бізнес-проектами, тренінгами, експертно-аналітичним моделюванням у сфері кейс-аналітичних центрів на основі сучасних технологій управління, тощо. Схема, що ілюструє такий механізм управління, представлена на рис. 2.

Механізм передбачає можливість зміни, тобто еволюції, не лише плану, але й мети і бачення митної служби. Незважаючи на те, що ціль є внутрішнім спонуканням керівництва, визначальним фактором цілепокладання є бачення організації, що представлено певною системою цінностей, що формуються, наприклад, як частина корпоративної культури організації. Вона складається з найбільш стійкої категорії людських відносин, що формувалася та розвивалася протягом попереднього досвіду практичної



**Рис. 1. Графо-аналітична модель адаптивного кейс-менеджменту**

*Джерело: побудовано автором*



**Рис. 2. Адаптивний механізм управління справами митних органів**

*Джерело: побудовано автором*

та інтелектуальної діяльності. Отже, система цінностей постає як основа цілепокладання і водночас як глобальний критерій управління.

Механізм адаптивного управління справами митної служби можна розглядати як модель узагальненої концепції управління. Механізм

носить інтегративний характер та в найближчому майбутньому прогнозовано виступатиме основним у теорії та практиці митного менеджменту. У такому механізмі релевантна система цінностей (бачення) замикає вхід і вихід системи управління, будучи одночасно як глобальним критерієм, так і основою для цілепокладання.

**Висновки.** Питання актуальності реформування митних органів постає наразі актуальним, ставлячи за мету створити «митницю майбутнього», ефективна діяльність якої забезпечуватиметься прозорою системою ризиків та пост-аудиту; роботою на основі системи e-Customs із застосування сучасних технологій; довірою підприємців до митних органів; високим рівнем налагодженої комунікації «митниця – суб'єкт ЗЕД»; постійним удосконаленням на основі ухвалених стратегій розвитку митниці. Забезпечення процесу

реформування митних органів має супроводжуватися розв'язанням актуальних проблем митниці із проєктуванням на європейський досвід. Подальше вдосконалення роботи митних органів базується на комплексі рішень, що визначають концепцію митної служби та забезпечують її ефективну реалізацію (із використанням механізму адаптованого управління справами, інструментів маркетингу та моніторингу митних служб). Митний менеджмент наразі являє собою специфічну галузь досліджень, що розвивається. Проблеми теорії митного управління та ефективності діяльності митних органів є комплексними та носять концептуальний характер. Постає проблема пошуку адекватних моделей та методів створення і модернізації технологій і систем управління митними органами, що є перспективою проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бережнюк І. Г. Першочергові кроки щодо відновлення ефективної митної служби. *Український правовий вимір: пошук відповідей на глобальні міжнародні виклики* : матеріали IV міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 27 травня 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 94–95.
2. Гончарук О. А. Постаудит як форма митного контролю в Україні та його перспективи. *Адміністративне право і процес*. 2018. № 6. С. 201–203.
3. Дорош М. М. Розвиток співпраці митних органів України з митними органами держав-учасниць Європейського Союзу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Юридичні науки*. 2015. № 813. С. 23–27.
4. Квеліашвілі І. М. Передумови трансформації національної митної справи. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2. С. 186–195.
5. Дорофєєва Л. М., Корнева Т. В. Нові виклики для реформування митної служби України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Право*. 2021. № 65. С. 233–237.
6. Ченцов В. В. Митні адміністрації (служби) в системі державного управління Європейського Союзу. *Вісник Академії митної служби України*. Серія: *Державне управління*. 2015. № 1. С. 89–95.
7. Шамборовський Г. О. Реформування митної служби в Україні в умовах європейської економічної інтеграції. *Економічна наука*. 2016. № 18. С. 27–31.
8. Івашова Л. М., Кийда Л. І. Діджиталізація митних процедур: сучасний стан та перспективи розвитку митної справи. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3(22). С. 218–230.
9. Назарова І. Я. Актуальні питання щодо електронного митного документування. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 5-2(54). С. 120–123.
10. Семенов А. Ю. Аналіз світових рейтингів оцінки формування та розвитку цифрової економіки та місце України в них. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 43. С. 38–43.
11. Мережко Н., Караваєв Т., Калуга Н. Подолання бар'єрів у міжнародній торгівлі через спрощення митних процедур. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 3. С. 5–20.
12. Гуцул І. А. Імплементация досвіду зарубіжних країн в українську практику митного контролю. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-47> (дата звернення: 24.01.2023).
13. Корнійчук Н. І. Проблеми та напрями вдосконалення митного контролю і митного аудиту. *Митна політика та зовнішньоекономічна діяльність*. 2019. № 9–10. С. 64–70.
14. Customs of Republic of Lithuania. URL: [https://litarweb.lrmuitine.lt/taric/web/main\\_EN](https://litarweb.lrmuitine.lt/taric/web/main_EN) (дата звернення 24.01.2023).
15. Biljana I., Gordana D., Mladenka B. Modern management and innovative organizations. *Economic and Social Development: materials of 41<sup>st</sup> international scientific conference* (Belgrade, 23–24 May 2019). Belgrade, 2019. P. 35–43.

16. Pillaerds J. J. C., Eshuis H. Assessing suitability of adaptive case management. Information Systems: materials of 25<sup>th</sup> European conference (Portugal, 5–10 June 2017). Portugal, 2017. P. 566–580.

## REFERENCES:

1. Berezniuk, I. H. (2022). Pershocherhovi kroky shchodo vidnovlennia efektyvnoi mytnoi sluzhby. Ukrainnyi pravovyi vymir: poshuk vidpovidei na hlobalni mizhnarodni vyklyky: materialy IV mizhn. nauk.-prakt. konf. (Dnipro, 27 travnia 2022 r.), 94–95. Dnipro.
2. Honcharuk, O. A. (2018). Postaudit yak forma mytnoho kontroliu v Ukraini ta yoho perspektyvy. *Administrativne pravo i protses*, (6), 201–203.
3. Dorosh, M. M. (2015). Rozvytok spivpratsi mytnykh orhaniv Ukrainy z mytnymy orhanamy derzhav-uchasnyts' Yevropeys'koho Soiuzu. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lvivs'ka politekhnika". Seriya: Yurydychni nauky*, (813), 23–27.
4. Kveliashvili, I. M. (2017). Peredumovy transformatsii natsionalnoi mytnoi spravy. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, (2), 186–195.
5. Dorofeeva, L. M., & Korneva, T. V. (2021). Novi viklyky dlia reformuvannia mytnoi sluzhby Ukrainy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*, (65), 233–237.
6. Chentsov, V. V. (2015). Mytni administratsii (sluzhby) v systemi derzhavnoho upravlinnia Yevropeiskoho Soiuzu. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, (1), 89–95.
7. Shamborovskyi, H. O. (2016). Reformuvannia mytnoi sluzhby v Ukraini v umovakh yevropeiskoi ekonomichnoi intehratsii. *Ekonomichna nauka*, (18), 27–31.
8. Ivashova, L. M., & Kyida, L. I. (2019). Didzhitalizatsiia mytnykh protsedur: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku mytnoi spravy. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, (3(22)), 218–230.
9. Nazirova, I. Ya. (2020). Aktualni pytannia shchodo elektronnoho mytnoho dokumentuvannia. *Biznes-navihator*, (5-2(54)), 120–123.
10. Semenog, A. Y. (2020). Analysis of global ratings of formation and development of the digital economy and Ukraine's position in them. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*, (43), 38–43.
11. Merezko, N., Karavaiev, T., & Kaluha, N. (2018). Podolannya bar'yeriv u mizhnarodniy torhivli cherez sproshchennya mitynykh protsedur. *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo*, (3), 5–20.
12. Hutsul, I. A. (2021). Implementation of foreign countries' experience in Ukrainian practice of customs control. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (28). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/533> (accessed January 24, 2023)
13. Kornychuk N. I. (2019). Problemy ta napryamy vdokonalennya mytnoho kontroliu i mytnoho audytu. *Mytna polityka ta zovnishnoekonomichna diialnist'*, (9–10), 64–70.
14. Customs of Republic of Lithuania. Available at: [https://litarweb.lrmuitine.lt/taric/web/main\\_EN](https://litarweb.lrmuitine.lt/taric/web/main_EN) (accessed January 24, 2023)
15. Biljana, I., Gordana, D., & Mladenka, B. (2019). Modern management and innovative organizations. In *Economic and Social Development: Materials of 41st International Scientific Conference (Belgrade, 23–24 May 2019)* (pp. 35–43). Belgrade.
16. Pillaerds, J. J. C., & Eshuis, H. (2017). Assessing suitability of adaptive case management. In *Information Systems: materials of 25th European conference (Portugal, 5-10 June 2017)* (pp. 566–580). Portugal.