

Г. О. Комарницька,
к. е. н., доцент, в. о. завідувача кафедри економіки та менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів
ORCID ID: 0000-0002-5533-6439

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.15.27

МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ МИТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УМОВАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Н. Komarnytska,
PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of Department
of Economics and Management, Ivan Franko National University of Lviv

MECHANISM OF DEVELOPMENT OF CUSTOMS SERVICES IN THE CONDITIONS
OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

У статті обґрунтовано актуальність розвитку митного обслуговування на засадах реалізації проектів державно-приватного партнерства. Розглянуто положення чинної вітчизняної нормативно-правової бази, що визначає пріоритетні напрями державно-приватного партнерства. Проаналізовано наявні літературні джерела та практичні матеріали, що розкривають особливості взаємодії публічного та приватного секторів у сфері розвитку митного обслуговування. На підставі отриманих результатів розроблено та обґрунтовано комплексний механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства. Запропонований механізм передбачає врахування впливу факторів мікро-, мезо-, макро- та мегасередовища на розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, ідентифікує ключові напрями та принципи розвитку митного обслуговування, визначає ресурсне забезпечення реалізації проектів державно-приватного партнерства, обґрунтовує засади співпраці державного та приватного партнерів через реалізацію управлінського механізму для досягнення результативних показників та синергійного ефекту розвитку митного обслуговування.

At the current stage of European integration, accompanied by the intensification of international trade operations, the customs system is one of the priority areas for reformation. Today, the customs sector is undergoing huge changes that require not only significant financial investments but also progressive experience in implementing innovative customs technologies and tools. According to foreign practice, the implementation of goal-oriented public-private partnership projects in the customs sector will significantly improve the quality of customs services, which will create favorable

customs conditions not only for the activation of international trade, but also for involvement of foreign investments in significant public-private partnership projects. The lack of clear specific provisions in the current legislation on the regulation of public-private partnership in the customs sphere, as well as the fragmented disclosure in the existing literary sources of the interaction of the public and private sectors in the development of the customs system led to the need to develop a complex mechanism for the development of customs services in the conditions of public-private partnership. The proposed mechanism is a dynamic reflection of the interaction and interrelation of its integral components through the consistency of the management process to achieve qualitative, progressive and effective changes in the customs services. The key idea behind the functioning of the developed mechanism is based on the following: taking into account the influence of factors of micro-, meso-, macro- and megaenvironment, guided by the basic principles (purposefulness, flexibility, harmonization, coherence, innovation, manageability, cost-effectiveness, synergy, efficiency), using the necessary resource support (financial, human, information, technical, technological, material resources), public and private partners establish cooperation and implement the project of public-private partnership on development of a specific sphere of customs services in accordance with the defined directions on the basis of management process implementation (performance of management functions, formation of management methods, decision making) in order to achieve the result indicators and synergistic effect.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, митне обслуговування, розвиток, механізм, фактори, принципи, управління, синергійний ефект.

Key words: public-private partnership, customs services, development, mechanism, factors, principles, management, synergistic effect.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проголосивши євроінтеграційний вектор розвитку, Україна поряд із перспективними можливостями взяла на себе чимало зобов'язань, пов'язаних із гармонізацією укладів ключових суспільних сфер відповідно до європейських норм, принципів і стандартів. Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [1] було ідентифіковано перелік завдань для успішної інтеграції держави у європейську спільноту, котрі, на жаль, на сьогодні не виконані повною мірою з огляду на різні об'єктивні та суб'єктивні причини. Однією із ключових сфер, котра покликана контролювати безпечний рух міжнародних ланцюгів постачання та водночас активізувати міжнародну торгівлю в державі, є національна митна система. На сьогодні в країні відбувається масштабне реформування митної сфери, що відображає кардинальну перебудову структури управління митних органів шляхом їхнього виділення з Державної фіскальної служби України у незалежний самостійний орган влади — Державну митну службу. Окрім впливу на євроінтеграційний процес, удосконалення митної сфери відіграє важливу роль також і в налагодженні успішної співпраці України із Міжнародним валютним фондом [2], котрий визначив реформування вітчизняної митної системи як одну із пріоритетних умов взаємодії. Такі зміни повинні бути спрямовані на вирішення численних існуючих проблем у митній сфері, гармонізацію митної системи із міжнародними та європейськими нор-

мами, модернізацію митних операцій тощо. Однак з огляду на існуючий дефіцит коштів державного та місцевих бюджетів для фінансування такого роду реформ виникає необхідність у пошуку альтернативних джерел залучення коштів. Як свідчить міжнародна практика, за таких обставин одним із перспективних шляхів розв'язання цієї проблеми є використання механізму державно-приватного партнерства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Про важливість залучення фінансових ресурсів та інноваційного досвіду приватного сектору до реалізації суспільно значущих проектів дедалі частіше зазначають очільники органів влади на різних рівнях. Так, новообраний керівник Державної митної служби України Максим Нефьодов [3] у своєму плані реформування митних органів зазначає про ключові проблеми і виклики, котрі пов'язані із високим рівнем корупції, низьким рівнем кваліфікації працівників, існуючим превалюванням фіскальної складової, невиконаними євроінтеграційними зобов'язаннями, низьким рівнем розвитку митної інфраструктури. Водночас, на думку очільника, комплексна модернізація митної інфраструктури уможливіється в тому числі й за рахунок реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Якщо звернутись до чинного законодавства України, то на сьогодні у ньому немає чітких нормативно-пра-

вових приписів, котрі б визначали та регулювали реалізацію державно-приватного партнерства у митній сфері. При цьому, у ст. 4 Закону України "Про державно-приватне партнерство" [4] однією із сфер імплементації проектів державно-приватного партнерства, що певним чином стосується митного напрямку, визначено будівництво та/або експлуатацію доріг, автострад, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури. Крім того, у нормативно-правовому документі зазначено й про можливість застосування державно-приватного партнерства в інших сферах діяльності за рішенням державного партнера. Тоді як ст. 562 Митного кодексу України [5] визначає відносини митних органів та суб'єктів господарювання як офіційну взаємодію консультативного характеру, що ґрунтується на укладанні меморандумів про взаєморозуміння для подальшого розвитку співпраці, а також можливої участі підприємницьких структур в удосконаленні процедур митного контролю та оптимізуванні роботи митних органів. Як бачимо, на сьогодні у вітчизняному законодавстві чітко та прямо не прописано механізмів реалізації державно-приватного партнерства у митній сфері, однак існуючі положення частково розкривають можливість співробітництва публічного і приватного секторів за цим напрямом.

Актуальність та необхідність імплементації проектів державно-приватного партнерства у митній сфері, зокрема щодо спрощення процедур торгівлі, задекларовані й на міжнародному рівні у Рекомендації ООН/СЕФАКТ № 41 "Державно-приватне партнерство у сфері спрощення процедур торгівлі", розробленої Центром ООН зі спрощення процедур торгівлі та електронних ділових операцій [6]. Зокрема у документі зазначається, що спрощення процедур торгівлі може забезпечуватись не лише за рахунок реалізації державно-приватного співробітництва у таких традиційних сферах, як модернізація інфраструктури портів та мереж залізничних і автомобільних доріг, але й стосовно конкретних інфраструктурних елементів підтримки: механізму "єдиного вікна", національного органу зі спрощення торговельних процедур, інфраструктурної підтримки портових господарств, торговельних і транспортних коридорів та інтегрованого управління кордонами. У Рекомендації ООН/СЕФАКТ № 41 "Державно-приватне партнерство у сфері спрощення процедур торгівлі" виокремлено два найбільш пріоритетні види проектів державно-приватного партнерства для спрощення торговельних процедур за функціональною ознакою [6]:

— інфраструктурні проекти державно-приватного партнерства, що володіють потужним базовим активом, який підлягає будівництву чи капітальному ремонту, а надалі використовується відповідно до умов договору для надання певних послуг. До таких активів зазвичай належать будівлі та споруди, мережі автомобільних і залізничних доріг, порти, які сприяють розвитку торговельних операцій. Як правило, інфраструктурні проекти є довгостроковими та розраховані на термін 20—30 років;

— проекти державно-приватного партнерства у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, до яких входять механізм "єдиного вікна", веб-сайти для реалі-

зації торговельних операцій, а також допоміжні елементи інформаційно-комунікаційних технологій інших проектів (торговельні коридори та елементи інтегрованого управління кордонами).

Фахівці Інституту економічних досліджень та політичних консультацій провели спеціалізоване дослідження щодо запровадження положень Рекомендації ООН/СЕФАКТ № 41 "Державно-приватне партнерство у сфері спрощення процедур торгівлі" у вітчизняну практику [7]. Зокрема у праці зазначається, що актуальними завданнями для спрощення процедур торгівлі в Україні є удосконалення логістики, модернізація транспортної та митної інфраструктури, спрощення бізнес-процесів при перетині товарами кордону, пришвидшення та розвиток управління інформаційними потоками в межах міжнародної торгівлі, покращення кадрового забезпечення. За переконаннями фахівців Інституту, вирішення цих завдань уможливується на основі державно-приватного партнерства, що забезпечуватиме зниження витрат на реалізацію бізнес-процесів за рахунок використання інноваційних технологій. Водночас одним із ключових напрямів імплементації таких проектів є механізм "єдиного вікна", який потребує подальшого розвитку та удосконалення матеріально-технічного, кадрового забезпечення, а також співпраці контролюючих органів влади на кордоні.

П.В. Пашко та К.І. Гунько у своїй праці [8] досліджують особливості інституціоналізації державно-приватного партнерства у митній сфері, обґрунтовуючи доцільність застосування цього виду співробітництва наявністю спільних цілей державного та приватного сектору, а також одержанням синергійного ефекту від акумулювання ресурсів та можливостей обох сторін. Автори виокремлюють такі ключові сфери реалізації проектів державно-приватного партнерства у митній сфері, як: будівництво та експлуатація митної інфраструктури, передача приватному сектору повноважень щодо надання окремих видів публічних послуг, запровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Як бачимо, запропонований науковцями перелік напрямів реалізації державно-приватного партнерства у митній сфері є наближеним до вищезрозглянутих рекомендацій ООН.

Результати аналізування джерел [3—8] свідчать про актуальність та доцільність запровадження державно-приватного партнерства для розвитку національної митної системи, в тому числі й митного обслуговування підприємств. На сьогодні у чинному законодавстві немає чіткого виокремлення митної сфери як окремого напрямку реалізації проектів державно-приватного партнерства. Тоді як, в існуючих літературних джерелах та практичних матеріалах досліджено лише фрагментарно вектори та особливості взаємодії державного та приватного секторів щодо розвитку митної системи.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розроблення та обґрунтування інструментарію розвитку митного обслуговування в умовах реалізації проектів державно-приватного партнерства.

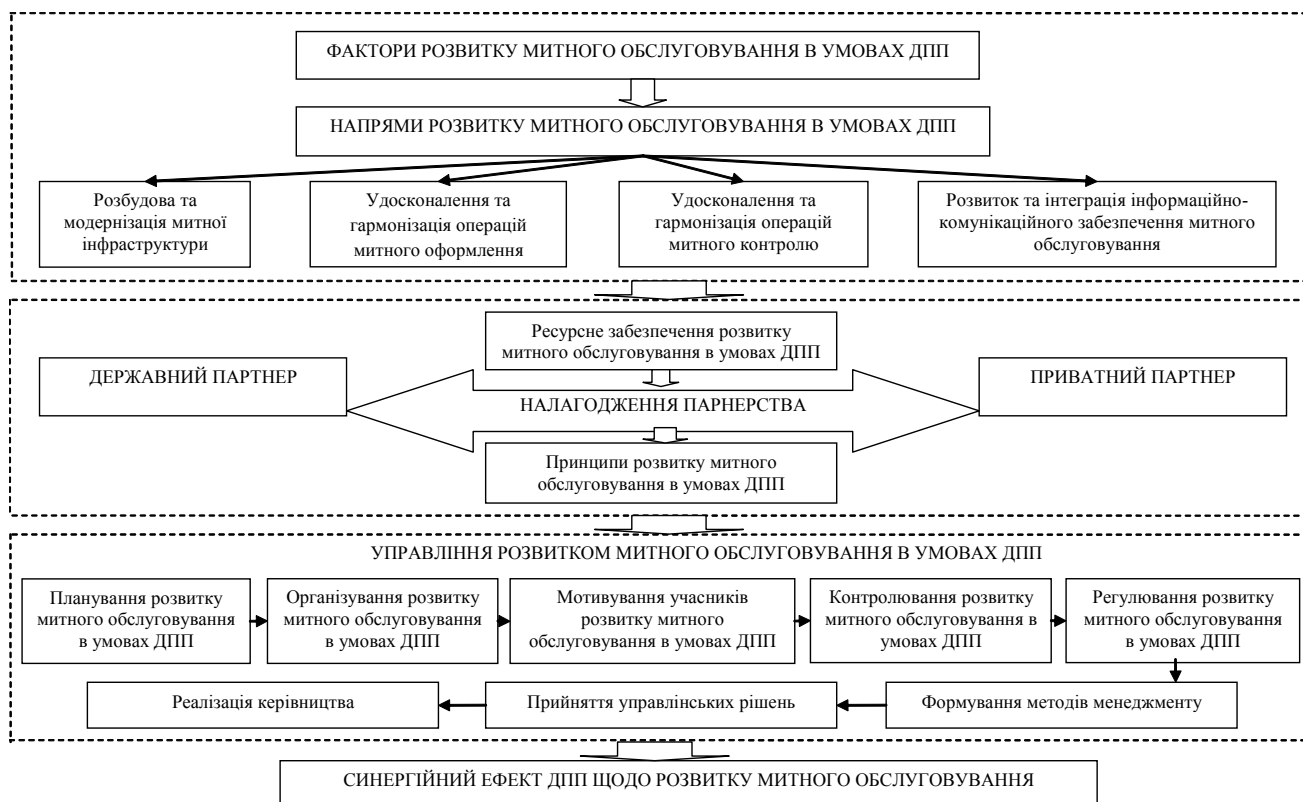


Рис. 1. Механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як свідчать результати виконаних досліджень, розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства є складним поліаспектним комплексним процесом, що передбачає взаємодію декількох суб'єктів на різних рівнях, перебуває під впливом низки факторів мікро-, мезо-, макро- та мегасередовища, охоплює різні сфери митної системи, потребує відповідного ресурсного забезпечення, тощо. А тому для забезпечення ефективності розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства необхідно сформувати комплексний механізм, що дасть змогу врахувати усі необхідні складові через відповідну множину взаємозв'язків.

В Академічному тлумачному словнику української мови [9] механізм трактується як внутрішня будова, система чого-небудь; сукупність станів та процесів, з яких складається певне явище. Тоді як, у цьому словнику розвиток розглядається як процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого. Таким чином, з огляду на усе вищевикладене можна стверджувати, що механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства є динамічним відображенням взаємодії та взаємозв'язків його невід'ємних складових через послідовність логічно обґрунтованих етапів управлінського процесу для досягнення якісних, прогресивних та результативних змін. На підставі вивчення джерел [1—13] удосконалено механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства (рис. 1).

Процес митного обслуговування ґрунтується на взаємодії суб'єктів різних рівнів (вітчизняних та зарубіжних суб'єктів господарювання, національних та іноземних митних органів, митних посередників, міжнародних організацій, тощо), а тому перебуває під впливом низки факторів із мікро-, мезо-, макро- та мегасередовища. Так, до ключових факторів впливу мегасередовища на розвиток митного обслуговування в умовах реалізації проектів державно-приватного партнерства слід віднести політику провідних міжнародних організацій (Організації об'єднаних націй, Міжнародного валютного фонду, Європейського Союзу, Всесвітньої митної організації, Світової організації торгівлі та інших) щодо спрощення процедур міжнародної торгівлі та розвитку митного обслуговування, підтримки та сприяння в удосконаленні роботи національних митних органів у розрізі технічної, фінансової, консультативної допомоги, а також особливостей ведення державно-приватного партнерства, в тому числі й щодо розвитку митної сфери, а також тенденції та пріоритети розвитку міжнародного митного середовища, науково-технічного прогресу за митним вектором, міжнародної торгівлі, глобалізаційних та інтеграційних процесів тощо.

Своєю чергою, на макrorівні пріоритетними чинниками впливу на розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства є пріоритети та вектори державної митної політики, стратегічні й тактичні ініціативи та напрями розвитку митних органів, у тому числі й у частині митного обслуговування, особливості регулювання державно-приватного партнерства в країні, сучасний стан та проблеми митного обслуговування підприємств в країні, особливості співпраці вітчизняних центральних митних органів з іноземними митни-

ми органами та іншими органами влади, тенденції розвитку міжнародної торгівлі в країні, економічний та військово-політичний стан в країні, стан міжнародного співробітництва країни з іншими державами та міжнародними організаціями тощо.

До факторів впливу на розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства на мезорівні доцільно зарахувати стратегічні й тактичні плани розвитку місцевих митних органів, сучасний стан об'єктів митної інфраструктури, їхнього ресурсного забезпечення, використання прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів у митній сфері, особливості співпраці вітчизняних та іноземних митних органів на місцях тощо.

Фактори мікрорівня, що впливають на розвиток митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, представлені рівнем кваліфікованості, досвіду, ресурсного забезпечення митних посередників, спеціалізованих комерційних та некомерційних організацій митного профілю, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Важливою складовою запропонованого механізму є ідентифікування пріоритетних напрямів розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства, обґрунтований вибір яких дасть змогу не лише удосконалити роботу митних органів у різних сферах, модернізувати та оптимізувати процеси надання митних послуг, але й створити сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій у проекти державно-приватного партнерства. З огляду на рекомендації міжнародних та національних організацій, загальнодержавні пріоритети розвитку митної сфери, сучасний стан та проблеми національної митної системи, рекомендовано такі ключові пріоритетні напрями та цілі розвитку митного обслуговування в межах реалізації проектів державно-приватного партнерства, як [10—11; 13]:

— розбудова, удосконалення та модернізація митної інфраструктури шляхом покращення стану існуючих пунктів пропуску (покращення стану доріг у пунктах пропуску та при в'їзді і виїзді з них, побудова пішохідних переходів, удосконалення проектування смуг руху та розміщення об'єктів митної інфраструктури у пунктах пропуску, покращення стану доріг між пунктами пропуску, побудова нових споруд та доріг у пунктах пропуску, забезпечення пунктів пропуску необхідними технічними засобами та дорожнім обладнанням, запровадження та підтримка використання прогресивних оглядових технологій вантажів), удосконалення сервісної інфраструктури у пунктах пропуску (проведення капітальних ремонтів у будівлях санітарно-гігієнічного призначення та побудова закладів харчування, стоянок для транспортних засобів, готелів, банківських, страхових, юридичних організацій), побудови нових пунктів пропусків на територіях інтенсивних потоків, побудови спільних пунктів пропуску з іноземними митними органами тощо;

— удосконалення процесів митного оформлення на засадах розроблення, запровадження та підтримки використання інноваційних автоматизованих технологій та інтелектуальних моделей перетину митного кордону та митного оформлення для забезпечення автоматизації операцій розподілу митних декларацій, визначення місць, обсягів та моменту завершення митного оформ-

лення, випуску товарів в обіг на підставі результатів аналізування митних ризиків, здійснення митного оформлення за місцем знаходження підприємства, а також створення, впровадження та підтримки застосування прогресивних інструментів електронного обміну даними для розширення функціональних можливостей механізму "Єдине вікно" за міжнародними стандартами тощо;

— удосконалення процесів митного контролю шляхом створення, запровадження та підтримки використання прогресивних інструментів автоматизованої системи управління митними ризиками, митного пост-аудиту, інноваційних технологій відстеження товару на усіх етапах постачання та реалізації кінцевому споживачу, контролю за достовірністю визначення митної вартості, коду, країни походження товарів, а також застосування пільг і преференцій під час сплати митних платежів;

— розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення митного обслуговування на засадах створення, впровадження та підтримки застосування інформаційно-аналітичних платформ, котрі об'єднуюватимуть дані митної та податкової служб, митної служби та інших національних органів влади, вітчизняних та іноземних митних органів; обладнання доріг міжнародного призначення електронними табло, що висвітлюватимуть інформацію про завантаженість пунктів пропуску; удосконалення інтернет-ресурсів митних органів шляхом забезпечення їхнього систематичного оновлення, зручності перегляду та зв'язку з інформаційними базами даних митних органів, проектування віртуального проходження митних формальностей; створення, впровадження та підтримки використання електронних інформаційно-довідкових та комунікаційних платформ для забезпечення оперативних відповідей митних органів на запити суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, митних посередників та інших зацікавлених сторін; розроблення мобільних додатків для розкриття актуальної інформації про стан завантаження пунктів пропуску на усіх кордонах; створення, впровадження та підтримки застосування механізму інтегрування інформаційної системи митних органів у міжнародну базу даних про рух міжнародних ланцюгів постачання.

Ще однією важливою складовою механізму розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства є ресурсне забезпечення. Зважаючи на специфіку такого типу співробітництва, очевидно, що реалізація проектів розвитку митного обслуговування здійснюватиметься за рахунок ресурсів як державного, так і приватного партнерів. Можливі варіанти також і залучення ресурсної бази інших третіх організацій, фондів, донорів. Розподіл ресурсних зобов'язань щодо їхнього виду, обсягів, особливостей використання узгоджується між державним і приватним партнерами та обумовлюється у відповідному договорі державно-приватного співробітництва. Для реалізації проектів державно-приватного партнерства щодо розвитку різних складових митного обслуговування необхідними є фінансові, кадрові, інформаційні, техніко-технологічні, матеріальні ресурси. В сучасних реаліях здебільшого лівова частка фінансових ресурсів залучається від приватного партнера. Варто зауважити, що в умовах реалізації проектів державно-приватного партнер-

ства щодо розвитку митного обслуговування зростає також значення залучення інформаційних, кадрових, техніко-технологічних ресурсів приватного партнера, що дасть змогу забезпечувати інноваційно-прогресивний розвиток митної сфери.

Реалізація проектів державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування повинна відбуватись шляхом дотримання певних правил, що дасть змогу регламентувати та уніфікувати вихідні засадничі положення імплементації проектів у цій сфері. На підставі дослідження специфіки здійснення державно-приватного партнерства та митного обслуговування виокремлено такі ключові принципи реалізації цього типу проектів, як: цілеспрямованості, гнучкості, гармонізованості, взаємопогодженості, інноваційності, керованості, економічної ефективності, синергійності, результативності.

Після визначення пріоритетних напрямів розвитку митного обслуговування відбувається налагодження співпраці між державним та приватним партнерами за класичною схемою. Як влучно зазначає В.Ю. Самуляк [14], забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства втілюється через управлінський механізм систематичного впливу керуючої ланки на керовану шляхом реалізації функцій менеджменту. Таким чином, пропонуємо реалізовувати проекти державно-приватного партнерства через використання управлінського механізму, що дасть змогу забезпечити ефективний розвиток митного обслуговування на засадах його планування, організування, мотивування учасників, контролювання, регулювання, застосування методів управлінського впливу, ухвалення управлінських рішень та реалізації керівництва.

Так, на етапі планування розвитку митного обслуговування в умовах реалізації проекту державно-приватного партнерства відбувається збір комплексної інформації про визначену сферу митного обслуговування, в межах якої функціонує або функціонуватиме об'єкт проекту державно-приватного партнерства. Мова йде про дослідження сучасного стану, проблем, загроз та перспектив розвитку відповідної сфери митного обслуговування та її конкретного об'єкта. Крім того, доцільно зібрати дані щодо кращої зарубіжної практики у досліджуваній сфері митного обслуговування, проаналізувати положення вітчизняної та міжнародної нормативно-правової бази, що регулюють відповідну сферу тощо. На підставі сформованої інформаційної картини та відповідно до обраного напрямку розвитку митного обслуговування конкретизуються його цілі та завдання, які розподіляються між державним і приватним партнером у договорі їхнього співробітництва. Також у межах планування розвитку митного обслуговування проводиться ретельне аналізування та оцінювання впливу факторів мікро-, мезо-, макро- та мегасередовища на розвиток митного обслуговування, прогнозуються умови та результати розвитку митного обслуговування у визначеній сфері. На основі отриманих результатів формуються переліки ключових показників реалізації проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування та заходи і терміни їхнього досягнення, складаються кошториси, бюджети, плани,

графіки розвитку митного обслуговування, обирається стратегія і тактика його імплементації.

Функція організування розвитку митного обслуговування в умовах реалізації проекту державно-приватного партнерства передбачає, насамперед, визначення організаційно-правових форм і механізмів взаємодії між державним і приватним партнерами. Зокрема йдеться про узгодження та вибір правового механізму взаємодії (на основі оренди державної чи комунальної власності, державного контракту, концесійного договору, договору про спільну діяльність, довгострокових інвестиційних угод, аутсорингу, тощо) та форми реалізації проекту державно-приватного партнерства (BOT, BOOT, BTO, BOO, BOMT, DBOOT, DBFO). Крім того, на цьому етапі чітко визначаються представники державного та приватного секторів чи інші суб'єкти, що будуть задіяні у реалізації проекту розвитку митного обслуговування, розподіляються переліки і обсяги завдань, повноважень та відповідальності між учасниками проекту, розробляються механізми їхніх взаємовідносин та взаємозв'язків, що прописується у відповідному договорі державно-приватного партнерства.

Мотивування учасників проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування передбачає обґрунтування та встановлення оптимального розміру винагороди для усіх задіяних у проект осіб. Схема та обсяги фінансування виплати заробітної плати виконавцям проекту узгоджуються між державним та приватним партнерами та може забезпечуватись за рахунок фінансових ресурсів одного чи обох партнерів або інших джерел. Форми та системи оплати праці учасників проекту визначаються відповідно до змісту виконуваних ними робіт. У межах мотивування виконавців проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування доцільно комбінувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, застосувати їхні прямі та непрямі види з метою забезпечення ефективного спонукання працівників до якісного виконання поставлених завдань.

Функція контролювання реалізації проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування передбачає перманентний моніторинг, спостереження, діагностування процесів виконання поставлених завдань та отримання результатів розвитку визначеної сфери митного обслуговування. Зміст завдань такого контролю визначається відповідно до специфіки об'єкта проекту державно-приватного партнерства. Суб'єктами контролю можуть бути представники державного та приватного секторів, а види контролюючих завдань розподіляються між партнерами відповідно до встановлених домовленостей. В межах цієї функції важливо забезпечити контроль за якістю ресурсної бази, яка використовується в процесі реалізації проекту, ефективністю реалізації операцій проекту, дотриманням термінів виконання завдань проекту, відповідністю отриманих фактичних показників плановим та нормативним критеріям тощо. Своєю чергою, функція регулювання покликана усунути та ліквідувати будь-які ідентифіковані в процесі контролювання відхилення, збої чи недоліки реалізації проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслу-

говування на засадах розроблення та вжиття адекватних регулювальних дій і заходів.

За результатами реалізації функцій управління розвитком митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства формуються відповідні методи менеджменту, наприклад, бюджету проекту державно-приватного партнерства щодо капітального ремонту приміщень пункту пропуску, стратегія розвитку механізму "Єдине вікно", план модернізації інфраструктури зони митного контролю, договір концесії щодо будівництва спільного пункту пропуску, положення про матричну організаційну структуру управління процесом проектування інформаційно-комунікаційного забезпечення митного обслуговування, положення про мотивування учасників проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування, звіти про реалізацію етапів проекту державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування тощо.

На наступному етапі управлінського механізму розроблені методи менеджменту трансформуються у відповідні управлінські рішення, які розробляються та ухвалюються представниками керівної ланки державного та приватного партнерів. Мова йде про виникнення конкретних ситуацій, які потребують ретельного дослідження, розроблення та оцінювання альтернативних заходів щодо вирішення виявлених проблем у процесі реалізації проекту державно-приватного партнерства, вибір та ухвалення оптимального управлінського рішення щодо забезпечення розвитку митного обслуговування. Слід зауважити, що управлінські рішення в межах реалізації проектів державно-приватного партнерства можуть прийматись одноосібно державним чи приватним партнером, або колективно чи колегіально представниками обох партнерів залежно від виду та обсягів їхніх повноважень. У процесі управління розвитком митного обслуговування за умов реалізації проектів державно-приватного партнерства важливим етапом є забезпечення управлінського впливу керівної системи на керовану, що досягається за допомогою реалізації механізму керівництва. Для досягнення належних результатів управління керівництво повинно здійснюватись на усіх етапах управлінського процесу.

Результатом реалізації проектів державно-приватного партнерства має бути, окрім покращення показників якості митного обслуговування, досягнення синергійного ефекту, що передбачає отримання вищого рівня сумарної ефективності реалізації проекту розвитку митного обслуговування в межах співробітництва державного та приватного партнерів, аніж за умов окремої діяльності кожного із суб'єктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ

На сучасному етапі європейської інтеграції, що супроводжується активізацією міжнародних торговельних операцій, митна система є одним із пріоритетних напрямів реформування. На сьогодні у митній сфері відбуваються кардинальні зміни, що потребують не лише значних фінансових вкладень, але й прогресивного досвіду запровадження інноваційних митних технологій та інструментів. Як свідчить зарубіжна практика, саме імплементація цільових проектів державно-приватного

партнерства у митній сфері дасть змогу значною мірою покращити якість митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що створюватиме сприятливі митні умови не лише для активізації міжнародної торгівлі, але й для залучення іноземних інвестицій у суспільно значущі проекти державно-приватного партнерства. З огляду на відсутність чітких конкретних положень у чинному законодавстві щодо регулювання державно-приватного партнерства у митній сфері, а також фрагментарність висвітлення в існуючих літературних джерелах особливостей взаємодії державного та приватного секторів щодо розвитку митної системи, розроблено комплексний механізм розвитку митного обслуговування в умовах державно-приватного партнерства. Запропонований механізм є динамічним відображенням взаємодії та взаємозв'язків його невід'ємних складових через послідовність управлінського процесу для досягнення якісних, прогресивних та результативних змін у сфері митного обслуговування. Ключова ідея функціонування розробленого механізму ґрунтується на такому: враховуючи вплив факторів мікро-, мезо-, макро- та мегасередовища, керуючись засадничими принципами та використовуючи необхідне ресурсне забезпечення, державний та приватний партнери налагоджують співробітництво та реалізують проект державно-приватного партнерства щодо розвитку конкретної сфери митного обслуговування відповідно до визначених напрямів на засадах реалізації управлінського процесу з метою досягнення результируючих показників та синергійного ефекту.

Перспективами подальших досліджень є розроблення та обґрунтування методики оцінювання синергійного ефекту від реалізації проектів державно-приватного партнерства щодо розвитку митного обслуговування.

Література:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована Законом № 1678-VII від 16.09.2014 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
2. "Співпраця триває": МВФ озвучив Україні нові умови для отримання траншу [Електронний ресурс] / Колективне ділове медіа "Бізнес". — Режим доступу: <https://www.business.ua/news/5434-spivpratsyatrivayev-mvf-ozvuchiv-ukrajini-novi-umovi-dlya-otrimannya-transhu>
3. Нефьодов Максим. Пропозиції по реформі Державної Митної Служби [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.slideshare.net/MaxNefyodov/20190625-customs-strategy?fbclid=IwAR3ddzXobWY5RdJvVun_Akvo0VaGZtAb2WYN-Ybll7ObZ-PuaUpEnfZxmzcg
4. Закон України "Про державно-приватне партнерство" № 2404-VI від 01.07.2010 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
5. Митний кодекс України № 4495-VI від 13.03.2012 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

6. Рекомендация ООН/СЕФАКТ № 41 "Государственно-частные партнерства в сфере упрощения процедур торговли" [Электронный ресурс] / Центр по упрощению процедур торговли и электронным деловым операциям Организации Объединенных Наций. — Нью-Йорк, Женева, 2017. — Режим доступа: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_430R_Rec41.pdf

7. Діалог зі сприяння торгівлі: "Державно-приватне партнерство в сфері спрощення процедур торгівлі: Рекомендація ЄЕК ООН № 41" [Електронний ресурс] / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. — Київ, 2017. — Режим доступу: http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/PP_Rec41_052017_FIN.pdf

8. Пашко П.В. Інституціоналізація державно-приватного партнерства у митній справі / П.В. Пашко, К.І. Гунько // Економіка та держава. — 2018. — № 6. — С. 4—8.

9. Академічний тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://sum.in.ua/>

10. Кузьмін О.Є. Реформування митної політики України в умовах європейської інтеграції / О.Є. Кузьмін, А.В. Тодощук, О.Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. — 2016. — № 11 (185). — С. 53—60.

11. Мельник О.Г. Реформування митної системи України в умовах європейської інтеграції: [монографія] / О.Г. Мельник, М.Є. Адамів, А.В. Тодощук. — Львів: Міські інформаційні системи, 2018. — 215 с.

12. Панасенко Д.А. Механізм забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку озброєння / Д.А. Панасенко // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. — Львів: НЛТУ України. — 2012. — Вип. 22.3. — С. 320—325.

13. План заходів щодо реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 липня 2019 р. № 542-р [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/542-2019-%D1%80?lang=en>

14. Самуляк В.Ю. Формування системи управління розвитком машинобудівних підприємств на засадах функціонального підходу / В.Ю. Самуляк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. — Львів: ПБВ НЛТУ України, 2009. — Вип. 19.5. — С. 110—115.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community, and their Member States, of the other part", No 1678-VII, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (Accessed 15 July 2019).

2. Kolektivne dilove media "Biznes" (2019), "Cooperation continues: IMF voiced new conditions for Ukraine to receive tranche", available at: <https://www.business.ua/news/5434-spivpratsya-trivae-mvf-ozvuchiv-ukrajini-novi-umovi-dlya-otrimannya-transhu> (Accessed 22 July 2019).

3. Nefodov, M. (2019), "Proposals for reform of the State Customs Service", available at: https://www.sli-deshare.net/MaxNefyodov/20190625-customs-strategy?fbclid=IwAR3ddzXobWY5RdjvVun_Akvo0V-aGZtAb2WYN-Ybll7ObZPuaUpEnfZxmzcg (Accessed 23 July 2019).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On public-private partnership", No 2404-VI, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (Accessed 10 July 2019).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Customs Code of Ukraine No 4495-VI, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (Accessed 15 June 2019).

6. The United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business (2017), Recommendation NU/CEFACT No 41 "Public-Private Partnership in Trade Facilitation", available at: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/ECE_TRADE_430R_Rec41.pdf (Accessed 23 June 2019).

7. The official site of the Institute for Economic Research and Policy Consulting (2017), "Trade Facilitation Dialogue: Public-Private Partnership in Trade Facilitation: Recommendation NU/CEFACT No 41", available at: http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/PP_Rec41_052017_FIN.pdf (Accessed 25 June 2019).

8. Pashko, P.V. and Hunko, K.I. (2018), "The institutionalization of public-private partnership in customs", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 4—8.

9. The official site of Akademichnyj tлумачnyj slovnyk ukrains'koi movy (1970—1980), available at: <http://sum.in.ua/> (Accessed 11 July 2019).

10. Kuzmin, O.Ye, Todoshchuk, A.V. and Melnyk, O.H. (2016), "Reforming Ukraine's customs policy in the context of European integration", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, No 11 (185), pp. 53—60.

11. Melnyk, O.H., Adamiv M.Ye. and Todoshchuk, A.V. (2018), *Reformuvannya mytnoi systemy Ukrainy v umovakh ievropejs'koi intehratsii* [Reforming Ukraine's customs system in the context of European integration], *Naukova dumka*, Lviv, Ukraine.

12. Panasenko, D.A. (2012), "The mechanism of ensuring the competitiveness of domestic enterprises in the global arms market", *Naukovyj visnyk Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy: zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats'*, No 22.3, pp. 320—325.

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Plan of measures for realization of conceptual directions of reforming the system of bodies implementing state customs policy" No 542-p, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/542-2019-%D1%80?lang=en> (Accessed 15 July 2019).

14. Samuliak, V.Yu. (2009), "Formation of the system of management development of machine-building enterprises on the basis of functional approach", *Naukovyj visnyk Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy: zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats'*, No 19.5, pp. 110—115.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2019 р.