

СЕКЦІЯ 5

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ
ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ МОДЕЛІ
У СФЕРІ МИТНОЇ БЕЗПЕКИTHEORETICAL AND METHODIC BASIS OF WORKING-OUT
OF THE MANAGEMENT MODEL IN THE FIELD OF CUSTOMS SAFETY

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних засад розробки управлінської моделі у сфері митної безпеки. Розмежовано поняття «модель управління» та «управлінська модель» за критерієм теоретичної та практичної площини застосування у сфері митної безпеки. Запропоновано розуміти управлінську модель у сфері митної безпеки як комплексне уявлення про архітектуру системи управління й особливості її практичного функціонування. Встановлено, що в якості вихідного базису для розробки та імплементації управлінської моделі у сфері митної безпеки можуть бути використані елементи таких «класичних» моделей управління: змішаної (за характером управління) моделі, моделі забезпечення умов для самовиживання організації, «алмазної моделі», моделі механістичної конструкції організації, концепції теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук, теорії систем та моделі «Соціально-орієнтована організація «7-S»». За допомогою методу екстраполяції проілюстровано вираження елементів вказаних моделей управління в сфері митної безпеки. Проаналізовано масив вітчизняних наукових досліджень, дотичних до розробки управлінської моделі у сфері митної безпеки. Наголошено, що при виборі та побудові управлінської моделі у сфері митної безпеки необхідно орієнтуватися на особливості даної сфери, внутрішні системоутворюючі елементи митних інституцій і враховувати нагальні потреби держави і суспільства. Рекомендовано в архітектуру організаційної структури митних органів включати наукову та правоохоронну складові митної діяльності. Запропоновано та візуалізовано п'ятиетапний алгоритм побудови управлінської моделі у сфері митної безпеки. Наголошено, що при розробці управлінської моделі важливо максимально нівелювати суб'єктивний фактор та дотримуватися принципів доцільності, раціональності й комплексності.

Ключові слова: модель управління, управлінська модель, управлінська модель у сфері митної безпеки, митна безпека, алгоритм розробки управлінської моделі.

The paper is dedicated to researching of theoretical and methodic basis of working out of the management model in the field of the Customs Safety. Concepts of "model of management" and "management model" are differentiated under the criteria of theoretical and practical applying in the field of the Customs Safety. There is suggested understanding of the management model as comprehensive image about the architecture of the system of management and peculiarities of its practical activities. It is identified, components of certain "classical" models of management can be used as the basic basis of working-out and implementation of the management model in the field of the Customs Safety. These models are: mixed model (by the character of management), models of provision of conditions of self-survive of the organization, "diamond model", model of the mechanistic structure of the organization, conception of the theory of human relations and behavioral sciences, systems theory, and the model of "Socially oriented organization "7-S". Reflecting of components of mentioned models of management in the field of the Customs Safety is illustrated with the help of the method of extrapolation. An array of domestic scientific researches related to the development of a management model in the field of Customs Safety has been analyzed. It is emphasized, when choosing and building a management model in the field of Customs Safety, it is necessary to focus on the specifics of this field, the internal system-forming elements of Customs institutions and take into account the urgent needs of the state and society. It is recommended to include scientific and law enforcement components of Customs activities in the architecture of the organizational structure of Customs Authorities. Five-stages algorithm of constructing of the management model in the field of the Customs Safety is suggested. It was emphasized that when developing a management model, it is important to minimize the subjective factor and adhere to the principles of expediency, rationality and comprehensiveness.

Key words: model of management, management model, management model in the field of the Customs Safety, Customs Safety, an algorithm of working out of the management model.

УДК 351
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.31.16>

Гаман Т.В.

канд. держ. упр.,
доцент кафедри публічного управління
та адміністрування
Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова

Молдован Е.С.

канд. держ. упр.,
Науково-дослідний інститут
фіскальної політики
Державного податкового університету

Постановка проблеми у загальному вигляді. Однією з причин виникнення кризової ситуації як у приватному, так і в публічному секторі державного розвитку, безумовно, є неналежне або нерелевантне сучасним реаліям управління підприємствами, установами, організаціями, а подекуди – й цілими орга-

нами державної влади та й державою загалом. Серед передумов такого стану речей особливу увагу необхідно звернути на управлінську модель, що застосовується як базис управління чи врядування на конкретному підприємстві чи у певній державній інституції. Доволі часто управлінська модель не «працює»

у зв'язку із тим, що її тип просто не відповідає тій сфері та тим умовам, у котрих вона застосовується. Іншою причиною неспроможності управлінської моделі можуть бути «дефекти» її архітектури: надмірна або недостатня кількість ієрархічних зв'язків, дублювання функціонального навантаження структурних одиниць, відсутність або нестача точок дотику системи із зовнішнім середовищем тощо.

Перелік причин неспроможності або неналежного рівня функціонування управлінської моделі може значно розширюватися, коли йдеться про певну специфічну сферу діяльності, зокрема, про сферу митної безпеки. Адже митна безпека як складова національної безпеки належить до комплексних категорій, що становлять безумовний загальнодержавний і публічний інтерес, а отже на управління інституцій у цій сфері впливають численні внутрішні й зовнішні фактори економічного, політичного, суспільного, історичного, правового тощо характеру. Задля того, щоб управління було ефективним, при виборі, побудові й практичному застосуванні його моделі необхідно враховувати максимально можливу кількість цих факторів. При цьому дуже легко припуститися помилки. Саме тому дуже важливо ретельно та комплексно дослідити теоретико-методичні засади розробки управлінських моделей у сфері митної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Потрібно зауважити, що у сучасній науці державного управління та митній науці питання розробки управлінської моделі у сфері митної безпеки розкрито вкрай мало. У кращому разі, дослідження за цією тематикою стосуються одного із аспектів управлінської моделі. Наприклад, висвітлюються питання управління персоналом митних інституцій [1], побудови оргструктури митних органів [12], принципи системи управління забезпеченням митної безпеки [7, с. 182-183], особливості державного управління митними службами окремих країн [16].

Однак, наразі комплексних досліджень, присвячених напрацюванню та імплементації управлінської моделі у сфері митної безпеки не було здійснено.

Мета статті – дослідити теоретико-методичні засади розробки управлінської моделі у сфері митної безпеки задля формулювання рекомендацій і алгоритму розробки такої моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш за все, з'ясуємо зміст понятійно-категорійного апарату, котрим ми оперуватимемо. Словник іншомовних слів наводить аж шість визначень поняття «*модель*»

(*фр. modele від лат. modulus – мірка, аналог, зразок*): 1. Зразок, примірник чого-небудь, взірець; 2. Зменшене відтворення якоїсь споруди, механізму тощо; 3. Тип, марка, зразок конструкції; 4. Натурщик, натурщиця, якийсь предмет, що служить для художнього відображення; 5. Технічний зразок, за яким виготовляють ливарну форму; 6. Схема для пояснення якогось явища або процесу [13].

Очевидно, що із усіх наведених вище тлумачень – у сенсі нашого дослідження – найбільш відповідним є шосте – «схема для пояснення якогось явища або процесу». Дане визначення моделі є цюнайвалентнішим і за змістом, і за контекстом, оскільки управління, перш за все, є нічим іншим, як процесом.

Наступним логічним кроком було би тлумачення поняття «управлінська модель». Здебільшого, у наукових дослідженнях вітчизняних вчених ми не зустрічаємо саме такої лексичної конструкції. Як правило, послуговуються словосполученням «*модель управління*», розуміючи під нею у найзагальнішому вигляді теоретично побудовану сукупність уявлень про те, як виглядає система управління, як вона впливає на об'єкт управління, як адаптується до змін у зовнішньому середовищі, щоб керована організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність [6].

Здавалось би, наведене визначення є доволі повним і ґрунтовно розкриває сутність досліджуваного поняття, цілком органічно при цьому лягаючи на загальну «канву» даного дослідження. У такому разі лексичні конструкції «управлінська модель» і «модель управління» є синонімами й можуть використовуватися як еквіваленти. Однак, на наше переконання, між цими поняттями все ж існує певна відмінність, котра й обумовлює наш вибір у понятійно-категорійному апараті даної наукової роботи на користь лексеми «управлінська модель». Ця відмінність полягає у тому, що *модель управління* у найзагальнішому вигляді лише описує теоретичні уявлення про систему управління, тоді як *управлінська модель* дозволяє розкрити основні особливості управління. Тобто, модель управління – це теоретична площина функціонування системи управління, а управлінська модель – практична. Це є надзвичайно важлива відмінність, оскільки, сфера митної безпеки, для котрої власне й вивчається управлінська модель, є складною, комплексною сферою зі значною кількістю специфічних рис. Саме тому має значення характеристика тих особливостей системи управління, котрі визначають специфіку її функціонування.

З огляду на вище викладене, у подальшому ми використовуватимемо поняття «*управлінська модель*», розуміючи під нею *комплексне уявлення про архітектуру системи управління й особливості її практичного функціонування*.

Разом із тим, було б абсолютно некоректно і неправильно з точки зору методики наукового дослідження залишити поза увагою теоретичний базис, напрацьований апологетами управлінської науки щодо моделей управління. Адже модель управління пояснює ключові елементи системи управління – базові принципи, стратегічне бачення, цілі та завдання, взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища, структуру й взаємодію елементів підприємства, установи, організації. Усі ці складові містяться й в управлінській моделі, але доповнюються ще й особливостями власне системи та процесу управління. Тому для того, щоб охарактеризувати управлінську модель у сфері митної безпеки, необхідно спочатку розкрити зміст і сутність підходів до моделей управління.

У науці управління немає єдиного бачення щодо видів моделей управління. Як правило, моделі управління розподіляють за критеріями походження (японська, американська, західноєвропейська), переважних методів управління (ліберальна, демократична, тоталітарна, змішана), цілей, заради котрих функціонує організація (виживання, лідерства, агресивного лідерства) тощо. Однак, зважаючи на те, що нас цікавить управління саме у сфері митної безпеки, немає сенсу детально розкривати зміст усіх вище перелічених моделей управління (тим більше, що їх перелік не є вичерпним). Дозволимо собі зупинитися на описі лише тих моделей управління, котрі, на нашу думку, здатні найбільш «органічно» поєднуватися зі сферою митної безпеки¹.

У цьому сенсі заслуговують на увагу кілька моделей управління.

Змішана (за характером управління) модель поєднує елементи демократичної, ліберальної та тоталітарної моделей управління. Зокрема, із ліберальної моделі запозичено можливість індивідуального самовираження; створення надійних і стійких засобів управління – із тоталітарної моделі, а наявність механізмів, що забезпечують рівні можливості для усіх, – із демократичної [6].

При екстраполяції даної моделі на площину митної безпеки можемо прокоментувати, що індивідуальне самовираження у сфері митної

безпеки можливе не у вигляді, скажімо, генерування блискучих ідей щодо розвитку бізнесу, забезпечення найвищих виробничих результатів тощо, а виключно як відмінне й добросовісне виконання своїх службових функцій і повноважень. Тоталітарний елемент – створення стійких засобів управління – залишається незмінним у сфері митної безпеки у тому сенсі, що державне управління передбачає чітко регламентовані законодавчі межі виконання повноважень та обов'язків, а тому особливо «креативних» засобів в управлінні не може бути застосовано. Демократичний елемент, котрий полягає в наявності механізму, що забезпечує рівні можливості усіх працівників, проявляється у тому, що українське законодавство – як конституційне, так і митне й у сфері державної служби – гарантує рівні загальнолюдські та загальногромадянські права, а також права, пов'язані із виконанням службових і трудових обов'язків.

Модель забезпечення умов для самовиживання організації передбачає, що основні управлінські дії повинні спрямовуватися на жорсткий контроль за дотриманням встановлених правил, підтримку таких відносин із зовнішнім оточенням, котрі б сприяли досягненню цілей організації, чітку ідентифікацію загроз з боку зовнішнього середовища та миттєве реагування на нейтралізацію загроз.

У цілому, опис даної моделі цілком корелюється зі специфікою функціонування інституцій у сфері митної безпеки. Адже саме ця сфера потребує жорсткого дотримання встановлених правил (у даному разі – норм міжнародного та національного митного законодавства), підпорядкування цілям діяльності, тобто, меті діяльності Державної митної служби, взаємодію із зовнішнім середовищем (стейкхолдерами, ЗМІ, іншими органами державної влади тощо) у порядку запобігання та протидії загрозам митній і, відповідно, національній безпеці країни.

«*Алмазна модель*» Г. Левітта ґрунтується на твердженні про те, що організація є системою таких основних компонентів, як місія (цілі), технології, завдання, структура та персонал. При зміні стану хоча б одного із елементів виникає природна необхідність зміни інших:

– при зміні місії та завдань може знадобитися, наприклад, додати новий вид діяльності, створити новий підрозділ тощо;

– при зміні технологій виникає потреба або у заміні персоналу, або у його навчанні та підвищенні кваліфікації для отримання нових навичок і знань;

– зміна структури обумовлює потребу у нових ролях і перерозподілі відповідальності;

– модифікації персоналу приводять до появи необхідності в прищепленні нових цін-

¹ Йдеться про те, що управління у сфері митної безпеки – це, перш за все, державне управління, підпорядковане загальнонаціональному інтересу, та управління органом державної влади. Тому тут недоречно певні елементи окремих моделей управління та неприпустиме застосування деяких управлінських інструментів, прийнятих у приватному секторі.

ностей, норм, відносин, міжособистісної взаємодії та нової поведінки.

Отже, очевидно, що «алмазна модель» в цілому має нейтральний характер, і саме з цієї причини вона може бути застосована як модель управління у сфері митної безпеки. Адже складові цієї моделі є безумовними елементами будь-якої установи, організації чи підприємства. Виключенням не є й інституції, що функціонують у сфері митної безпеки. При цьому, особливої актуальності дана модель набуває в умовах інституційних змін, під котрі упродовж останніх років Державна митна служба підпадала неодноразово.

«Модель механістичної конструкції організації» (Ф. Тейлор, М. Вебер) базується на постулаті про те, що діяльність будь-якої організації повинна бути орієнтована перш за все на оперативне управління. При цьому, ефективність діяльності організації (підприємства, установи) оцінюється лише за досягнутим кінцевим результатом.

Дана модель привернула до себе нашу увагу, оскільки сучасний стан функціонування Державної митної служби України, як можна судити із форми подання інформації про результати її діяльності у щорічних звітах та щомісячній комплексній оцінці, оцінюється саме за кінцевим результатом, вираженим у абсолютних та відносних показниках (наприклад, [3; 10]).

«Концепція теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук» (Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард) домінують в управлінні визначає соціальну систему організації. Згідно з цією моделлю, найголовнішим фактором впливу на продуктивність підприємства є саме людський. Модель виокремлює успішність діяльності організації в окремий критерій, яким визначається важливість підвищення ефективності діяльності за рахунок удосконалення саме людських ресурсів. При цьому, увагу зосереджено лише на людському ресурсі, при якому відбувається пряме підпорядкування йому всіх інших факторів.

Елементи цієї моделі управління простежуються у сфері митної безпеки у тому сенсі, що працівники Державної митної служби України та її територіальних органів систематично покращують свої професійні вміння та навички шляхом підвищення кваліфікації. Зокрема, осередком підвищення кваліфікації митників є Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Державної митної служби України.

«Теорія систем», авторами якої є А. Чандлер, П. Лоуренс, базується на тезисах про стратегічне управління як основополож-

ний фактор ефективності діяльності організації. При цьому у розрізі системної доцільності оцінюється здатність організації досягти кінцевого результату при зміні зовнішніх умов.

Якщо взяти до уваги, що Державна митна служба України, крім іншого, у своїй діяльності орієнтується на План заходу з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику, затвердженого Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 р. № 569-р [8], зокрема, на п. 7 «Забезпечення розвитку стратегічного управління в Держмитслужбі», то стає очевидним, що і ця модель управління є прийнятною для сфери митної безпеки.

Модель «Соціально-орієнтована організація «7-S» (Томас Дж. Пітере, Роберт Х. Уотерман, Джульєн Р. Філліпс) орієнтується на такі ключові елементи в управлінні, як структура (structure), стратегія (strategy), система (system), здібності (skills), стиль (style), спільні цінності (common significances), персонал (stuff). При цьому, кожен із S-факторів доповнює один одного, а тому організація як цілісна структура рухається до досягнення мети.

Зазначені елементи притаманні й інституціям у сфері митної безпеки: Державна митна служба та її територіальні органи мають власну організаційну структуру, котра у загальному вигляді визначається Положенням про Державну митну службу України [11]; про елемент стратегії ми вже згадували вище, розглядаючи попередню модель; системи Державної митної служби – це блоки її структурних одиниць, об'єднаних за функціональними напрямками та завданнями (зокрема, далі у нашому дослідженні ми зосередимося на управлінській моделі системи запобігання та протидії незаконному переміщенню товарів через митний кордон); персонал і його здібності – одні із ключових факторів ефективної діяльності інституцій у сфері митної безпеки, управління котрими відбувається за допомогою, крім іншого, інструментарію, що є у розпорядженні Департаменту управління та розвитку персоналу Державної митної служби України [14].

Однак, неочевидними та ніде не зафіксованими є такі елементи, передбачені моделлю 7-S, як спільні цінності та корпоративний стиль Державної митної служби України. Цей тезис дає змогу дійти до двох висновків: 1) дана модель управління не може наразі бути застосована у повному обсязі у сфері митної безпеки України; 2) Державна митна служба України потребує напрацювання системи корпоративних артефактів, зокрема, таких, як місія, візія, цінності, корпоративний стиль тощо.

Таким чином, узагальнюючи вище викладене, констатуємо, що як вихідний базис для розробки та імплементації управлінської моделі у сфері митної безпеки можуть бути використані елементи таких моделей управління: змішаної (за характером управління) моделі, моделі забезпечення умов для самовиживання організації, «алмазної моделі», моделі механістичної конструкції організації, концепції теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук, теорії систем та моделі «Соціально-орієнтована організація «7-S».

Однак, ці моделі є зразками «класичного» управління, тоді як, про що уже неодноразово зазначалось, сфера митної безпеки є доволі специфічною, що обумовлює необхідність у процесі управління нею враховувати низку особливостей. Зокрема, йдеться про специфічний комплекс митних завдань, функцій та управлінських цілей; унормований порядок поведінки митників; ієрархічне ранжування владних повноважень керівного складу підрозділів митної служби [12, с. 9]. Врахувати ці та інші специфічні характеристики сфери митної безпеки можна, вибудувавши управлінську модель.

Одним із перших торкнувся проблематики управлінської моделі у сфері митної безпеки Пашко П.В. Зокрема, він визначив основні принципи, на котрих повинна би базуватися система управління забезпеченням митної безпеки:

- залучення всіх складових елементів системи управління та їх взаємна відповідальність;
- дотримання міжнародних і державних нормативно-правових актів;
- застосування наукових підходів і методів;
- системність у досягненні цілей;
- ресурсозбереження (у тому числі збереження людського ресурсу – як фахового, так і часового) та технологічність;
- доцільна організованість управлінських процесів митниці;
- раціональне та адекватне поєднання форм і методів управління залежно від особливостей об'єкта управління [7, с. 182-183].

Отже, по суті, Пашко П.В. сформулював актуальні засади створення управлінських моделей у сфері митної безпеки, врахувавши необхідність комплексності, системності, доцільності, раціональності, людиноорієнтованості у процесі управління. Особливу увагу привертає *принцип застосування наукових підходів і методів* у розробці та подальшому функціонуванні управлінської моделі. Сьогодні, на жаль, цей принцип здебільшого трактується як другорядний: відомча науково-дослідна інституція, що функціонувала спочатку як окремий Державний науково-дослідний інститут митної

справи, а потім – як Науково-дослідний центр митної справи, була виведена із підпорядкування Державної митної служби України, а потім і ліквідована. Наразі наукові дослідження митного спрямування здійснюються двома відділами у складі Науково-дослідного інституту фіскальної політики, що входить до складу Державного податкового університету. І хоча замовником науково-дослідних робіт виступає Міністерство фінансів України, митна тематика дуже часто позиціонується як другорядна. Ускладнені бюрократичні процедури щодо подання заявок, затвердження тем досліджень, погодження супровідних документів, здавання робіт Замовнику обтяжують, а подекуди й унеможливають ефективну комунікацію із Замовником. Обмежене фінансування призводить до нівелювання мотивації науковців та критичного скорочення чисельності творчих колективів, необхідності працювати виключно в дистанційному форматі, що не може не впливати на якість наукової складової митної справи. У той же час, навіть у таких умовах, науковці продовжують дослідження гострих та актуальних для митної практики тем, демонструючи не лише належну якість науково-дослідних робіт, але й якісний практичний результат.

Вище викладені міркування наштовхують на думку щодо необхідності відновлення наукової складової як неодмінного елемента управлінської системи у сфері митної безпеки.

Іншими науковцями, котрі висвітлили питання управлінської моделі у сфері митної безпеки, є Квеліашвілі І.М. та Тоцька Т.С. Вони, зокрема, висловили концептуальний тезис, від котрого, як нам вбачається, необхідно відштовхуватися при побудові управлінської моделі у сфері митної безпеки: «Доцільність застосування відповідної моделі визначають безпосередньо потреби суспільства та держави» [4, с. 79]. Це означає, що базисом для розробки та застосування тієї чи іншої управлінської моделі у сфері митної безпеки має стати аналіз потреб суспільства та держави та визначення їх рейтингу й актуальності. Такий підхід є правильним, оскільки органи державної влади та їх посадові особи й службовці власне й покликані служити суспільству. Проте, даний підхід містить і певні ризики: потреби суспільства й держави не є константою, вони змінюються залежно від історичного, політичного, економічного контексту доволі швидко. Такі зміни, у разі неухильного дотримання аналізованого тезису, викликатимуть потребу у зміні й управлінської моделі у сфері митної безпеки. За таких умов існує небезпека виникнення колапсу функціонування митних інституцій, що на практиці є неприпустимо.

Тому більш слушною нам видається інша теза цих же дослідників, у котрій йдеться про внутрішні системоутворювальні властивості митних інституцій. Тобто, Квеліашвілі І.М. та Тоцька Т.С. уточнюють, що власне управлінську модель як систему варто формувати, виходячи із єдності цілей, завдань, функцій, принципів організації діяльності митних органів, що враховують особливості зовнішньоекономічної політики держави [4, с. 79].

Більш комплексне формулювання цієї думки знаходимо у Ченцова В.В., який стверджує, що вибір оптимальної моделі управління митною службою в системі державного реформування, адекватної періоду його активного реформування, обумовлюється зближенням національних економічних систем, інтенсифікацією глобалізаційних процесів, а також соціальною місією митної служби, її принципами й стратегічними цілями [16, с. 183].

Також у дослідженнях щодо управлінської моделі у сфері митної безпеки приділяють увагу питанням організаційної структури митних органів, про що уже зазначалось вище. Зокрема, акцент робиться на тому, що багатofункціональність митної системи, розгалуженість завдань, різноманітність митних правил та процедур, операційна складність процедур митного контролю та оформлення ставлять особливі вимоги до організаційної структури митної системи. Саме тому у процесі формування організаційної структури визначається такий важливий показник, як ступінь заформалізованості структури. Надмірно висока формалізація веде до зниження творчого потенціалу персоналу, зростання елементів бюрократизму. Низький рівень формалізації зумовлює падіння порядку в організації, послаблення зв'язків між компонентами, тому для керівництва важливо вибрати найбільш раціональний варіант формалізації структури організації відповідно до завдань, які вона виконує [12, с. 9].

Як слушно зауважує Єдинак Ю.В., ідеальних типів організаційної структури не існує, оскільки вони повинні ефективно адаптуватися під фактори зовнішнього та внутрішнього

середовища [2]. При цьому потрібно пам'ятати, що зовнішні фактори активно впливають на формування системи управління та її організаційного відображення.

У контексті вивчення питання організаційної структури як складової управлінської моделі привертають увагу міркування Костишина Ю.С., який наголошує на необхідності включення до організаційної структури митних інституцій правоохоронного органу, який би виконував функції координатора між податковою та митною службами, слідчі та оперативні функції у сфері виявлення та усунення порушень митних правил, а також відділів внутрішнього аудиту у структурі Державної митної служби [5, с. 5]. Такий підхід видається нам обґрунтованим, особливо у частині щодо правоохоронного органу. Без правоохоронної складової митниці не здатні повноцінно протидіяти незаконному переміщенню товарів через митний кордон, боротися з контрабандою та корупцією, ефективно співпрацювати із митними інституціями інших країн, бути частиною міжнародного інформаційного обміну у митній сфері. Внутрішній аудит також є важливим для митних органів не лише для поліпшення якості контролю як управлінської функції, але й як інструмент забезпечення ефективного функціонування митниць.

Наразі можемо підсумувати, що при виборі та побудові управлінської моделі у сфері митної безпеки необхідно орієнтуватися на особливості даної сфери, внутрішні системоутворюючі елементи митних інституцій і враховувати нагальні потреби держави і суспільства. Вибудовуючи організаційну структуру митних органів, потрібно не забувати про наукову та правоохоронну складові митної діяльності.

Для розробки управлінської моделі у сфері митної безпеки пропонуємо скористатися алгоритмом, представленим у загальному виді на рис. 1.

Як бачимо із рис. 1, алгоритм побудови управлінської моделі у найзагальнішому вигляді передбачає п'ять етапів. На етапі I «Постановка завдання» відбувається одноіменний процес. На етапі II розробник пови-

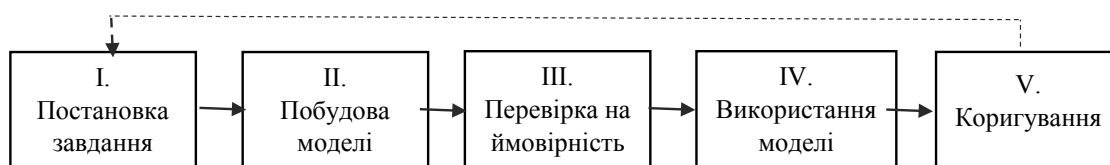


Рис. 1. Алгоритм побудови управлінської моделі

Розроблено авторами за джерелом [9]

нен визначити головну мету моделі, вихідні та кінцеві дані. На етапі III визначають ступінь відповідності моделі реальній ситуації, та чи всі істотні компоненти реальної ситуації вбудовані в модель. На етапі IV упроваджують модель на практиці. Останній етап може мати місце при зміні вихідних даних як через об'єктивні (наприклад, зміна державного устрою), так і через суб'єктивні причини (розробники використали неповну або недостовірну інформацію, були нераціональними, не виходили із інтересів організації тощо). Тому при розробці управлінської моделі важливо максимально нівелювати суб'єктивний фактор та дотримуватися принципів доцільності, раціональності й комплексності.

Висновки. Вище викладені міркування дають змогу сформулювати такі висновки: 1) принципово важливо у сфері митної безпеки розмежовувати поняття «модель управління» та «управлінська модель» за критерієм теоретичної та практичної площини застосування; 2) запропоновано розуміти управлінську модель у сфері митної безпеки як комплексне уявлення про архітектуру системи управління й особливості її практичного функціонування; 3) як вихідний базис для розробки та імплементації управлінської моделі у сфері митної безпеки можуть бути використані елементи таких моделей управління: змішаної (за характером управління) моделі, моделі забезпечення умов для самовиживання організації, «алмазної моделі», моделі механістичної конструкції організації, концепції теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук, теорії систем та моделі «Соціально-орієнтована організація «7-S»; 4) при виборі та побудові управлінської моделі у сфері митної безпеки необхідно орієнтуватися на особливості даної сфери, внутрішні системоутворюючі елементи митних інституцій і враховувати нагальні потреби держави і суспільства. При цьому, вибудовуючи організаційну структуру митних органів, потрібно не забувати про наукову та правоохоронну складові митної діяльності; 5) запропоновано п'ятиетапний алгоритм побудови управлінської моделі у сфері митної безпеки та наголошено, що при розробці управлінської моделі важливо максимально нівелювати суб'єктивний фактор та дотримуватися принципів доцільності, раціональності й комплексності. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні стану та проблем функціонування чинної управлінської моделі Державної митної служби України та визначенні шляхів удосконалення цієї моделі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. 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). С. 234-241.
2. Єдинак Ю.В. Ретроспективно-компаративний аналіз системи управління митними органами в Україні. *Ефективна економіка.* 2019. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/68.pdf
3. Звіт про виконання плану роботи Державної митної служби України на 2021 рік та покладених на неї завдань. URL: <http://pakhareenko.ua/wp-content/uploads/2022/02/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2-2021.pdf>
4. Квеліашвілі І.М., Тоцька Т.С. Упровадження актуальних концепцій управління митною справою європейських країн у національну практику. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2021. № 2 (29). С. 74-80.
5. Костишин Ю.С. Розвиток митного контролю в системі фінансової безпеки держави : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. Житомир, 2021. 268 с.
6. Назарчук Т. В., Косіюк О.М. Менеджмент організації: Навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL: https://pidru4niki.com/67930/menedzhment/riznovidi_kombinatiy_i_modeley_upravlinnya_organizatsiyami
7. Пашко П.В. Передумови та принципи побудови системи управління забезпеченням митної безпеки України. *Регіональна економіка.* 2009. № 2. С. 182-191.
8. План заходів з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 р. № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-%D1%80#Text>
9. Подсолонко А.О. Менеджмент : теорія і практика. К. : ЦУЛ, 2003. 370 с.
10. Показники комплексної оцінки. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/pokazniki-kompleksnoyi-otsinki>.
11. Положення про Державну митну службу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 березня 2019 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/126/97#Text>.
12. Слободян В.В. Моделі організації митної служби України за роки незалежності: переваги та недоліки. *Приазовський економічний вісник.* 2020. Вип. 5(22). С. 8-13.
13. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EC%E4%E5%EB%FC>.
14. Управління та розвиток персоналом. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/upravlinnia-personalom>.
15. Ченцов В.В. Особливості державного управління митною службою Франції. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2009. № 2. С. 180-183.
16. Ченцов В.В. Особливості державного управління митною службою Франції. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2009. № 2. С. 180-183.