

УДК 339.545

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ LEAN SIX SIGMA У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ЕКСПЕРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В МИТНІЙ СПРАВІ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

USING THE “LEAN SIX SIGMA” METHODOLOGY IN THE CORPORATE MANAGEMENT OF EXPERT ACTIVITIES IN THE CUSTOMS AFFAIRS IN THE CONTEXT OF PROVIDING THE CUSTOMS SAFETY OF THE STATE

Смець А.В.

старший викладач Кафедри митної справи,
Університет Державної фіскальної служби України

Валуйська О.А.

кандидат хімічних наук,
начальник управління експертиз та досліджень харчової продукції,
напоїв та біологічно-активних речовин
Департаменту податкових та митних експертиз ДФС України

Valuiska Olena

Head of the Department of Expertise of the Harvest Products,
Beverages and the Biologically Active Substances
of the Department of Tax and Duty Examinations of the SFS Ukraine

Yemets Andrij

Senior Lecturer of the Department Customs Affairs,
University of State Fiscal Service of Ukraine

Обсяги міжнародної торгівлі мають стійку тенденцію до збільшення, при цьому складність завдань митних органів зростає не лише за рахунок збільшення кількості вантажів, а й внаслідок появи нових видів товарів та способів їх постачання кінцевому споживачу. З огляду на реальні обмеження бюджету митних органів на проведення експертних досліджень товарів, перед ними постає питання збільшення ефективності та продуктивності роботи власних експертних підрозділів, взаємодії з іншими підприємствами та організаціями задля забезпечення належного рівня митної безпеки держави. У статті розглянуто варіант застосування методології корпоративного менеджменту Lean Six Sigma в роботі Департаменту податкових та митних експертиз ДФС України. Наведено стислу характеристику методології та запропоновано заходи із покращення роботи підрозділу.

Ключові слова: митна безпека, експертна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, оцінка ефективності, Lean Six Sigma.

Объемы международной торговли имеют устойчивую тенденцию к увеличению, при этом сложность задач таможенных органов растет не только за счет увеличения количества грузов, но и вследствие появления новых видов товаров и способов их поставки конечному потребителю. Учитывая реальные ограничения бюджета таможенных органов на проведение экспертных исследований товаров, перед ними встает вопрос повышения эффективности и производительности работы собственных экспертных подразделений, взаимодействия с другими предприятиями и организациями для обеспечения надлежащего уровня таможенной безопасности государства. В статье рассмотрен вариант применения методологии корпоративного менеджмента Lean Six Sigma в работе Департамента налоговых и таможенных экспертиз ГФС Украины. Приведена краткая характеристика методологии и предложены меры по улучшению работы подразделения.

Ключевые слова: таможенная безопасность, экспертная деятельность, внешнеэкономическая деятельность, оценка эффективности, Lean Six Sigma.

The volume of international trade has a steady tendency to increase, while the complexity of the tasks of customs authorities increases not only due to an increase in the number of goods, but also as a result of the emergence of new types of goods and ways of delivering them to the end user. Given the real limitations of the customs authorities' budget on conducting expert research of goods, they are faced with the issues of increasing the efficiency and effectiveness of their own expert departments, interaction with other enterprises and organizations in order to ensure the proper level of customs security of the state. In view of the above-mentioned, the problem of the application of the advanced management concepts used by the world's business leaders in the practice of customs administrations becomes relevant. In this paper is being studied ability to use the application of the method of corporate management "Lean Six Sigma" in the work of the Department of Tax and Customs Expertise SFS of Ukraine. The brief characterization and history of the emergence of the "Lean Six Sigma" methodology are given. The possibilities of realization of the main stages of the "Lean Six Sigma" methodology in the work of the expert units of the customs administration of Ukraine were considered in a consistent manner, based on the guidance documents of the Department. Proposed methods and techniques for collecting and analyzing current information about the work of the unit. Grounded possible measures to optimize the work of the Department on the results of data received on the first iteration of the loop "Lean Six Sigma". The term of monitoring of the efficiency and effectiveness of the introduced changes in the organization of work of the expert divisions of the customs administration of Ukraine is proposed. The authors came to the conclusion that the application of the management method "Lean Six Sigma" in the Department's work on a permanent basis is appropriate. The results obtained in the authors' opinion may be used during the implementation of the Development Concept of the Department of Tax and Customs Expertise SFS of Ukraine.

Key words: customs secure, expert activity, foreign trade, performance evaluation, "Lean Six Sigma".

Постановка проблеми. Обсяги міжнародної торгівлі мають стійку тенденцію до збільшення, при цьому складність завдань митних органів зростає не лише за рахунок збільшення кількості вантажів, а й внаслідок появи нових видів товарів та способів їх постачання кінцевому споживачу. У такій ситуації, з огляду на обмеженість можливостей екстенсивного розвитку митної справи навіть у найбільш економічно потужних державах, актуальним стає питання застосування методів підвищення продуктивності, які були розроблені для вирішення аналогічних проблем у бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організацію проведення митних експертиз, порядок взаємодії експертних та підрозділів митного контролю та оформлення товарів вивчали такі науковці, як: А.О. Брачук [1], А.В. Ємець [2], О.Г. Мельник та В.С. Хмаренко [3], В.Я. Настюк та І.В. Тулянцева [4] та інші.

Методи та шляхи оптимізації бізнес-процесів підприємств досліджували: О.В. Корзаченко [5], К.Х. Цайнінгер [6], Т.В. Шарчук [7], Asgarpoor S.J. [8], K. Lamine [9], Van Dapperen R. [10], Abdelrahman G. [11] та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. З огляду на міжнародні зобов'язання України стосовно спрощення міжнародної торгівлі з одночасним підвищенням загального рівня її безпеки (див. Угоду про спрощення та поліпшення торгівлі, далі – УСПТ [12]), нагальними є питання застосування досвіду корпоративного менеджменту у підвищенні продуктивності роботи експертних підрозділів в умовах обмежених бюджетів операційного та стратегічного розвитку для подальшого розвитку експертної діяльності в митній справі в контексті підвищення митної безпеки держави.

Мета статті. Метою статті є запропонувати варіант реалізації концепції розвитку підрозді-

лів з експертної роботи в митній справі за методологією корпоративного менеджменту Lean Six Sigma.

Виклад основного матеріалу. У попередній роботі (див. А.В. Ємець [2]) розглядалися концептуальні напрями подальшого розвитку експертної роботи у митній справі, які після відповідного обговорення та доопрацювання можуть стати частиною затвердженої у встановленому порядку Концепції розвитку Департаменту податкових та митних експертиз (далі – ДПМЕ). Але в якій редакції не був би прийнятий цей документ, реалізація його положень можлива за правилами, що встановлюються універсальною управлінською методологією Lean Six Sigma, яка передбачає послідовне вжиття таких заходів (див. рис. 1):

Ця методологія є поєднанням у практиці світових лідерів бізнесу двох концепцій:

– Lean – тобто ощадливого виробництва, зосередженого на задоволенні потреб клієнтів та запобіганні витратам (виробничим, операційним), які не збільшують цінність товарів на думку споживача (з середини 40-х років ХХ століття розроблялась у компанії Toyota її виконавчим директором Тайіті Оно та мала назву Toyota Production System, TPS) [13];

– Six Sigma – стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в межах якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача (спочатку метод розроблявся компанією Motorola та її інженером Білом Смітом (з 1986 року), але зараз ним користуються такі компанії, як Honeywell International, General Electric та інші) [14].

Як видно з рис. 1, методологія Lean Six Sigma підходить для вирішення завдань управління

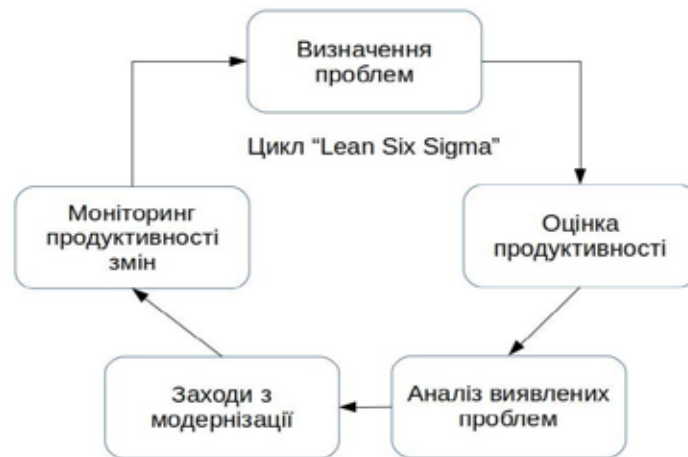


Рис. 1. Принципова схема циклу методології Lean Six Sigma [11]

будь-яким бізнес-процесом, оскільки бере до роботи конкретні показники продуктивності роботи структурного підрозділу, які встановлюються на першому етапі процесу управління. При цьому за відправну точку береться твердження: «Все, що не оцінюється споживачем продукції (послуг), є зайвими витратами, які зменшують продуктивність роботи». Головною особливістю сучасної методології Lean Six Sigma є циклічність та безперервність, що означає постійні зміни в організації виробництва та його структурі на основі аналізу даних, отриманих у попередній ітерації циклу. Таким чином вирішується головне завдання сучасного стратегічного менеджменту – своєчасне та дієве реагування на швидкі зміни навколишнього середовища.

Враховуючи вищевикладене, розглянемо варіант реалізації Концепції розвитку ДПМЕ за дотриманням Lean Six Sigma:

Етап I. Визначення проблем. Враховуючи той факт, що основними споживачами послуг підрозділів експертної роботи є митні органи, які здійснюють митний контроль та оформлення товарів, що переміщуються через митний кордон України, на першій ітерації будемо вважати, що завдання та функції ДПМЕ, зазначені у чинному положенні про цей структурний підрозділ, є «тим, що оцінюється».

Тобто в нашому разі це буде означати:

– проведення стандартизації звітності ДПМЕ в чіткій відповідності до функцій підрозділу, зазначених у відповідному Положенні [15];

– розроблення системи показників продуктивності роботи експертних підрозділів, які не залежать від ефективності реалізації результатів експертиз замовниками, митними та іншими державними органами.

Наприклад, замість визначення умовних сум митних платежів, які можуть надійти до Державного бюджету України, якщо митний орган правильно та в повному обсязі реалізує резуль-

тати проведеної експертизи із визначення коду товару за УКТЗЕД (митної вартості), вести розрахунок питомої ваги випадків, коли у проведенні експертизи було відмовлено або вона не була проведена в обсязі, необхідному для вирішення питань митного контролю та оформлення товару, внаслідок браку необхідного обладнання, методик, персоналу тощо. Аналогічно замість підрахунку загальної кількості зразків досліджених за різними напрямками (ідентифікація, встановлення належності товарів до таких, обіг яких обмежено або заборонено тощо) зосередитися на кількості випадків, коли за результатами експертизи не підтверджено або спростовано інформацію, заявлену декларантом, що буде свідчити про доцільність направлення запиту про проведення досліджень та його ефективність, або, навпаки, вибору індикаторів ризику, встановлених для митних органів...

Етап II. Проведення оцінки продуктивності as is («як є»).

На цьому етапі вважаємо за доцільне розглянути проблему з двох позицій:

II.1. Оцінка продуктивності роботи підрозділів ДПМЕ за функціями та напрямками робіт;

II.2. Оцінка продуктивності структури ДПМЕ (цей етап докладно був розглянутий у цій роботі [2]).

Функції та напрями робіт ДПМЕ не є рівнозначними та однаково продуктивними. Так, наприклад, навіть якщо проведення досліджень у пошуках сполук, які заборонені та/або обмежені для переміщення через митний кордон України, є трудомістким та вартісним, але їх проведення вкрай важливо для успіху митних органів у боротьбі з нелегальною торгівлею наркотиками та боротьбою з тероризмом. Водночас придбання та експлуатація складного та коштовного обладнання, реактивів, стандартних зразків речовин для проведення досліджень, за результатами яких буде змінено код товару за

УКТЗЕД в одиничних випадках, а обсяг донорахувань платежів під час митного оформлення товару не компенсує витрати на дослідження в найближчому майбутньому, майже напевно є контрпродуктивним витрачанням обмежених ресурсів.

Отже, можливо запропонувати проаналізувати напрями робіт, які:

– зазначені в Положенні про ДПМЕ [15], але за ними роботи не проводилися більше року;

– роботи проводяться, але за співвідношенням обсягу та отриманими результатами не виправдовують витрат на їх проведення (серед них ті випадки, коли вартість проведення досліджень значно перевищує досягнутий економічний ефект за рахунок зміни коду товару, митної вартості тощо);

– зазначені у попередньому пункті, але мають критичний вплив на рівень митної безпеки держави;

– мають великий обсяг за кількістю проведених досліджень, але малий відсоток випадків, коли інформація, подана декларантом товарів, що є визначальною для результатів митного контролю, не підтверджена отриманими результатами досліджень.

Етап III. Аналіз наявних проблем

На цьому етапі пропонується здійснити такі дії:

1. За результатами оцінки продуктивності роботи експертних підрозділів ДПМЕ внести зміни до Положення про ДПМЕ ДФС [15] з метою виключення з його тексту тих функцій, за якими роботи не проводилися більше року, та нормативно закріпити розподіл підрозділів ДПМЕ за їх типами (виходячи з результатів структурного аналізу).

2. З метою уникнення передбачуваної недовільності перевірки відомостей щодо товару шляхом лабораторних досліджень (експертиз), а отже, в такому разі прогнозованої неефективності такої роботи, запровадити (шляхом закріплення на рівні розпорядчого документу) обов'язкове узгодження з ДПМЕ паспорту профілю ризику в частині форм та обсягів контролю у разі включення до цієї частини митної формальності «взяття проб (зразків) товарів для проведення досліджень (аналізу, експертизи)».

3. Запровадити (шляхом закріплення на рівні розпорядчого документу) здійснення систематичного аналізу ефективності виконання митних формальностей, що встановлюють взяття проб (зразків) товарів для проведення досліджень (аналізу, експертизи) під час застосування системи управління ризиками (профілів ризиків) та інформування ДПМЕ про його результати. Розробити порядок підготовки рішення про внесення зміни до профілю ризику в частині зазначених митних формальностей у разі, якщо результати досліджень не виправдовують витрат на їх проведення (за частотою виконання, отриманими результатами, малим відсотком встановлених випадків невідповідності заявленому).

Водночас ДПМЕ здійснює систематичний аналіз ефективності досліджень проб (зразків) товарів, включених до профілів ризиків, за якими застосовується обов'язкова лабораторна перевірка товарів під час імпорту та експорту, та коригування переліків товарів, включених до цих профілів, за його результатами.

4. Підготувати перелік товарів, дослідження яких хоча і є не фіскальними або «фінансово збитковими», але мають критичний вплив на рівень митної безпеки держави, захисту життя і здоров'я людей, тварин, рослин, довкілля, інтересів споживачів.

5. Разом із митними органами зібрати та обробити інформацію стосовно державних та приватних установ та організацій, які мають приміщення, обладнання, персонал із відповідною кваліфікацією, що можуть виконувати окремі специфічні види лабораторних досліджень у митних цілях на основі аутсорсингових договорів з ДПМЕ.

Етап IV. Заходи із модернізації.

Збір інформації та її аналіз не повинен завершуватися лише підсумковим звітом. Необхідно постійно напрацьовувати шляхи поліпшення роботи, тобто відповідати на питання: «Яким чином має бути краще?»

Спираючись на досвід передових митних адміністрацій світу, на першій ітерації методології можливо підготувати такі заходи:

1. На підставі даних аналізу з попереднього етапу визначити номенклатуру досліджуваних товарів, видів досліджень та обсяг додаткового фінансування для створення першого мобільного підрозділу у складі ДПМЕ з оперативного проведення досліджень у випадках, чутливих з погляду стану митної безпеки держави.

2. Підготувати та подати у встановленому порядку проект нормативно-правового акта щодо:

– удосконалення механізму взаємодії ДПМЕ ДФС з митними органами під час вирішення питань, які потребують залучення експертних підрозділів, з метою забезпечення оперативності у прийнятті рішень на всіх етапах взаємодії та максимального, з погляду очікування, задоволення замовника (митного органа) отриманим результатом;

– надання ДПМЕ права укладати договори аутсорсингу з відповідними державними та комерційними організаціями на проведення окремих специфічних досліджень в інтересах митної справи;

– порядку надання права окремим державним та комерційним організаціям проводити вимірювання окремих показників товарів, визначених ДПМЕ, за визначеними методиками.

Етап V. Моніторинг продуктивності застосованих змін.

За всіма запровадженими за Концепцією заходами необхідно вести постійне спостереження, зібрані дані повинні стандартним чином

оброблятися та зберігатися, розраховані зміни продуктивності роботи ДПМЕ можливо використовувати як основний індикатор успішності управлінських рішень.

З огляду на те, що зараз в Україні основним терміном планування та бюджетування витрат Державного бюджету України є один календарний рік, пропонується проводити перегляд управлінських рішень за Концепцією протягом 1-го місяця року, наступного за звітним. Після чого готувати пропозиції стосовно реалізації наступної ітерації за методологією Lean Six Sigma.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, сформулюємо такі висновки та пропозиції:

1. З огляду на швидкі постійні зміни зовнішнього для митних органів середовища вважається доцільним запровадити методологію

корпоративного управління Lean Six Sigma для постійного аналізу та вжиття заходів (управлінських, адміністративних тощо) в роботі ДПМЕ. Це дасть змогу циклічно та безперервно оцінювати зміни у навколишньому середовищі (потреби митних органів в експертній підтримці, наданні методичної допомоги, наукових дослідженнях тощо) та здійснювати заходи щодо внесення організаційних змін у діяльність та структуру підрозділів ДПМЕ на основі аналізу даних, отриманих у попередній ітерації циклу.

2. Можливо вважати перспективними подальші роботи у напрацюванні порядку взаємодії експертних підрозділів ДПМЕ не лише із митними органами, але і з науковими установами, випробувальними лабораторіями у вирішенні завдань у зв'язку набуттям чинності УСПТ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брачук А.О. Митні експертизи: поняття, характеристика та види / Митна справа. Львів. 2015. № 3(99). С. 62–67.
2. Ємець А.В. Концептуальні напрями подальшого розвитку експертної роботи в митній справі у контексті забезпечення митної безпеки держави/Електронне наукове фахове видання: «Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління». Дніпро. 2019. № 1(18). С. 37–47.
3. Мельник О.Г., Хмаренко В.С. Митна експертиза: сутність, призначення та види/Науковий вісник НЛТУ України. Львів. 2012. № 22.6. С. 142–146.
4. Настюк В.Я., Тулянцева І.В. Роль та значення висновків державної експертизи під час переміщення культурних цінностей через митний кордон України/Вісник Академії митної служби України. Сер. : Право. Дніпропетровськ. 2009. № 1. С. 98–104.
5. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон. 2013. № 3. С. 64–69.
6. Цайнінгер, Карл Х. Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкурентоспроможності: Інав'гурац. лекція почес. професора Нац. ун-ту «Києво-Могилян. акад.». Київ. Вид. дім «КМ Академія». 2003. 40 р.
7. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами підприємства / Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів. 2008. № 633. С. 772–780.
8. Shafai Asgarpoor, Jena EMGT 901: Total Quality Management Using Six Sigma Techniques / UNL Faculty Course Portfolios. 2019.
9. Lamine, K. (2019). Lean Six Sigma and Performance Metrics. In: (Ed.), Lean Six Sigma-Behind the Mask, Intech Open.
10. Dapperen, R. (2019). Analyzing and optimizing the business processes of Universal Corrugated BV using Lean Management.
11. Abdelrahman, G. (2019). Industry 4.0 and Lean Manufacturing across different companies with Analysis of its implementation p. 68.
12. Trade facilitation agreement facility: Ratifications list // Official site WTO / World Trade Organization. URL: <http://www.tfafacility.org/ratifications> (дата звернення: 13.01.2019)
13. Джонс, Д. and Вумек, Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Москва. Альпина Паблицер. 2018. 472 с.
14. Шість сигма // Wikipedia / Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D1%81%D0%B8%D0%B3%D0%BC%D0%B0 (дата звернення: 26.06.2019)
15. Положення про Департамент податкових та митних експертиз : наказ ДФСУ від 01.10.2014 № 154 // оф. сайт ДФС України / ДФС України. URL: <http://sfs.gov.ua/pro-sfs-ukraini/struktura-/spetsializovan-departament/spetsializovana-laboratoriya/diyalnist/normativna-baza/72806.html> (дата звернення: 26.06.2019)