УДК 339.5

Іванова К. В.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ СПРАВОЮ

У статті визначаються на основі аналізу актуальних трендів державного управління України та глобалізації концептуальні підходи до формування стратегічного управління митною справою. Запропонований підхід до формування стратегічного управління митною справою на основі розробленої Концепції реформування митної служби через врахування динамічних принципів державної митної політики, викликів, які постають перед митною політикою методологічними засобами стратегічного управління.

Ключові слова: *державна митна політика, митна справа, стратегічне управління, глобалізація.*

В статье определяются на основании анализа актуальных трендов государственного управления Украины и глобальных экономических процессов концептуальные подходы к формированию стратегического управления таможенным делом. Предлагается подход к формированию стратегического управления таможенным делом с помощью методологии стратегического управления на основании разработанной Концепции реформирования таможенной службы, учитывая динамические принципы государственной таможенной политики и вызовы, которым подвергается таможенная политика.

Ключевые слова: *государственная таможенная политика, таможенное дело, стратегическое управление, глобализация.*

In this paper are based on analysis of current trends of public administration in Ukraine and global economic processes conceptual approaches to the formation of the strategic management of customs business. An approach to the formation of the strategic management of customs business using strategic management methodology based on the concept developed by the reform of the customs service, taking into account the dynamic principles of the state customs policy and the challenges faced by the customs policy.

Key words: *state customs policy, customs, strategic management, globalization.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Нові виклики, що постають в економічній сфері перед Україною, надзвичайно актуалізують питання ефективності державного управління. Значна кількість детермінант (і нерідко до кінця невизначений їхній характер), під впливом яких формується державна політика, вимагають сучасних підходів до загального планування, моделювання і прогнозування управлінських процесів. У такому разі без використання стратегічного підходу, сучасних науково-обґрунтованих розробок у галузі державного управління неможливим є розробка і впровадження на практиці концептуальних підходів до формування дійсно ефективних механізмів управління як на галузевому, так і на міжгалузевому та загальнодержавному рівнях. Розуміння необхідності застосування стратегічних підходів співвідносно до процедур державного управління знайшло чималу кількість прихильників як серед вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Наприклад, російський експерт А. Юріна так сформулювала своє бачення завдань державної політики: «Державне стратегічне управління є самою суттю практичної діяльності вищого керівництва держави і полягає у підготовці країни до подолання кризових ситуацій у найближчій та віддаленій перспективі» [1]. Особливо зростає значення пошуку науково обґрунтованих моделей розвитку в період реформування секторів державної політики та ще й в умовах

складних соціально-економічних процесів, які відбуваються в Україні синхронно з глобалізаційними процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблемі впровадження стратегічного управління на рівні концептуальних підходів і практичного втілення у державну політику присвячені праці вітчизняних учених В. Бакуменка, В. Горбуліна, С. Здіорука та ін.

Водночас, на сьогодні, як справедливо відзначає вітчизняний дослідник С. Шубін, «невирішеною є проблема науково обґрунтованої дії державних інститутів влади в умовах відсутності… сформованої довгострокової стратегії держави» [2].

Дослідженням безпосередньо державної митної політики, історії її розвитку плідно займаються такі вітчизняні та зарубіжні учені як Е. Гвардзіньська (Польща), А. Ноздрачьов, І. Кротов (Російська Федерація), О. Гребельник, Л. Жеребцова, А. Кольбенко, В. Ченцов (Україна); митного права – С. Ківалов, С. Терещенко, В. Науменко (Україна) та ін.

За останнє десятиліття значний внесок у понятійно-методологічний рівень галузі науки «державне управління» саме в частині управління інституціональним розвитком державної митної служби України, визначення концептуальних засад реформування митної служби тощо зробили такі вітчизняні вчені, як С. Тоцька, І. Письменний, Н. Липовська та ін. Відтак, незважаючи на вагомий внесок вітчизняних науковців у визначення проблем та перспектив розвитку митної справи та реалізації митної політики держави, не з'ясованою залишається проблема теоретико-методичного обґрунтування підходів до формування стратегічного управління митною справою.

Формування мети статті (постановка завдання). Метою статті є визначення, на основі аналізу актуальних трендів державного управління України та глобалізаційних економічних процесів, концептуальних підходів до побудови теоретико-методичної моделі стратегічного управління митною справою та її подальшого впровадження в роботі органів митної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Услід за українським ученим Б. Кормичем, який проаналізував вітчизняну правову джерельну базу, визначаємо, що митна політика – це «складова внутрішньої та зовнішньої політики, яка визначає зміст діяльності держави та її компетентних органів у сфері регулювання зовнішньоекономічних відносин і має на меті захист національних інтересів, національної безпеки й економічного суверенітету держави» [3, с. 9].

Виходячи із сформованої на сьогодні галузевої нормативно-правової бази [4-6], яка визнає виняткове право держави на розробку та впровадження митної політики, можна визначити основні динамічні принципи формування державної митної політики (табл. 1).

Таблиця 1

Основні динамічні принципи формування державної митної політики

Принцип	Сутність принципу	Правова основа
Принцип єдності державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та контролю за її здійсненням	Україна самостійно формує систему та структуру державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності на її території	ч. 1 ст. 8 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»
Принцип єдності політики експортно-імпортного контролю	В Україні діють єдині правила щодо порядку переміщення через митий кордон товарів та інших предметів	ч. 1 ст. 96 Митного Кодексу України
Принцип єдності митної території України	Територія України, в тому числі території штучних островів, установок та споруд, що створюються в економічній (морській) зоні України, над якими Україна має виключну юрисдикцію щодо митної справи, становить єдину митну територію	ст. 5 Митного Кодексу України
Принцип гармонізації та уніфікації митної діяльності України з загальноприйнятими в міжнародній практиці нормами і стандартами	Визнається прагнення України інтегруватися до світової економічної системи, загальноєвропейських економічних процесів, приєднатися до Світової Організації Торгівлі (СОТ/WTO), для чого необхідно привести національні митні стандарти у відповідність з загальноприйнятими світовими принципами та вимогами	ч. 2 ст. 3 Митного Кодексу України
Принцип юридичної рівності і недискримінації, виключення невиправданого втручання держави у зовнішньоекономічну діяльність	Гарантується кожному право на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом	ст. 42 Конституції України, ч. 4 ст. 2 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»

Зокрема це принципи єдності державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та контролю за її здійсненням, єдності політики експортно-імпортного контролю, єдності митної території України, гармонізації та уніфікації митної діяльності України з загальноприйнятими в міжнародній практиці нормами і стандартами, захисту державою прав та законних інтересів учасників зовнішньоекономічної діяльності, юридичної рівності і недискримінації, виключення невиправ-

даного втручання держави у зовнішньоекономічну діяльність.

Слід відзначити, що дані, наведені у табл. 1, відображають лише загальні принципи формування державної митної політики на основі існуючої правової бази, яка перебуває в постійному становленні. Дослідники, які розглядають митну політику в контексті тієї чи іншої концепції, можуть виділяти інші, не менш значимі принципи, як от, наприклад, робить вже згадуваний нами Б. Кормич [3, с. 35-37] та І.Квеліашвілі [7], які розглядають питання забезпечення національної безпеки України «наріжним каменем» формування митної політики, або вітчизняний дослідник І. Письменний, який принципи формування митної політики виводить на основі аналізу діяльності митної служби України в межах системи державного управління та з урахуванням сучасних глобалізаційних тенденцій митної політики [8].

Як уже зазначалося, дані принципи є динамічними, такими, що змінюються залежно від внутрішньої та зовнішньої суспільно-політичної і економічної кон'юнктури. Відповідно, основними характеристиками середовища, в якому здійснюється нині вітчизняна митна політика, є, на думку автора, такі чинники:

1) невизначеність (як і на галузево-секторальному, так і на загальнодержавному рівнях) стратегії державної політики;
2) відсутність цілеспрямованого вектору розвитку митної служби через невизначеність зовнішньої економічної політики держави, яка, у свою чергу, викликана внутрішньополітичною дискусією в українському суспільстві стосовно пріоритетів зовнішньої політики (ЄвразЕС чи ЄЕС, ВТО чи Митний союз тощо);
3) вплив глобалізаційних економічних процесів, пов'язаних із розвитком світової торгівлі, відкритість до впливу світових фінансово-економічних криз;
4) розвиток інформаційних технологій, який суттєво змінює технологію митного оформлення, унеможливлює корупцію, пришвидшує та підвищує якість наданих послуг, створює нові масиви даних, які потребують обслуговування та управління, навчання персоналу;
5) система митних органів перебуває у стані постійного становлення, гальмування адміністративно-територіальної реформи на загальнодержавному рівні, часті перепідпорядкування митниць в залежності від управлінської моделі (централізація-децентралізація), яку обирає керівництво держави.

При цьому наведені характеристики несуть в собі ризики для оптимального вибору саме стратегії управління митною справою, оскільки стратегія передбачає середньо- і довгострокову часову перспективу.

Невизначеність стратегії державної політики не може бути подолана в межах чи силами однієї галузі (інституції) державного управління. Концептуальні засади прийняття і впровадження загальнодержавної стратегії розвитку, з огляду на складність вирішуваної проблеми та обсяг вже напрацьованих наукових матеріалів виходять за межі предмету даної статті. Водночас, слід відзначити, що, на думку автора, помилковим є загальноприйняте в суспільстві твердження про нібито відсутність державної стратегії розвитку. І нормативні, і політичні документи стратегічного характеру, які окреслюють довгостроковий порядок денний для держави, на сьогодні в Україні існують. Інша справа – вони не отримують поки що визнання як загальнонаціонального плану дій. Візьмемо для прикладу щорічне Послання Президента України, у якому послідовно, з року в рік викладаються основні орієнтири розвитку держави. У цьому документі за 2012 рік, зокрема, містяться відповіді на виклики, які постали перед економічною безпекою держави. Так, зокрема, вказується, що валютна стабільність потребує «… поліпшення сальдо поточного рахунку, у тому числі у спосіб створення умов для зростання експорту товарів і послуг та імпортозаміщення, контролю за нарощуванням валового зовнішнього боргу» [9, 60]. Одним із шляхів послаблення фінансової залежності України від кон'юнктури світових ринків капіталу вбачається через впровадження принципу протекціонізму в зовнішній торгівлі; підтримку діяльності експортерів через експортне кредитування і страхування, спрощення механізмів відшкодування ПДВ, надання методичної, інформаційної та правової підтримки; дієве регулювання імпорту до України завдяки удосконаленню чинних і запровадженню нових механізмів захисту внутрішнього ринку з урахуванням вимог СОТ [9, 61]. Це – далеко не повний перелік шляхів вирішення проблем, які можна віднести до компетенції митних органів України.

Щодо невизначеності зовнішньої політики (проблемне поле розробки і впровадження якої також лежить за межами даного дослідження) можна зауважити, що, незважаючи на політичні труднощі із пошуком «зовнішньополітичного вектора», зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання не може припинитися ні на хвилину, відтак – і робота митниці. Очевидно, що в таких умовах відповіддю на цей виклик зовнішнього середовища може стати прагматичний державницький підхід до експортно-імпортних операцій, кожна вдала, швидка і зручна для суб'єктів господарювання транзакція – це тактична перемога кожного окремого підрозділу митниці і стратегічний успіх митної політики держави в цілому.

На користь такого прагматичного підходу говорить і статистика зовнішньоекономічної діяльності – так, за 2010 рік [10, с. 252-253] торгівельна активність України була майже рівнозначною як у «східному» напрямі (експорт до Російської Федерації – 13 428,1, імпорт – 221981 млн дол. США), так і в «західному» напрямі (експорт до країн Європи 13829,6, імпорт – 20004,5 млн дол. США).

Щодо глобалізаційних викликів, то слід розуміти, що, за влучним висловом південноафриканського фахівця митної справи Правіна

Гордхана (P. Gordhan), «проблеми, пов'язані з 21-м століттям, пред'являють вимоги до масивних митних адміністрацій» [19, p. 54]. На думку Гордхана, «зараз, більш ніж будь-коли раніше, необхідно для митних адміністрацій бути більш чутливими» [Там же]. Про те, що роль митниці у сучасному світі змінюється як під впливом еволюційних факторів (зростаюча глобалізація торгівлі), так і під впливом революційних факторів (міжнародний тероризм), відзначає і австралійський професор Девід Відовсон (D. Widdowson). Учений також вказує на те, що «Всесвітня торгова організація, Всесвітня митна організація та інші міжнародні організації реагують шляхом розробки міжнародних стандартів, які визнають зміни в характері управління кордонами» [20, p. 36]. При цьому сам термін «митниця» (як і завдання, які постають перед цією інституцією) у традиційному розумінні, на думку зарубіжних дослідників, тепер набуває зовсім іншого і ширшого значення.

Виклики перед митною політикою, пов'язані із стрімким розвитком інформаційних технологій, долаються шляхом впровадження механізмів відкритості і прозорості процедур, додаткового навчання персоналу.

Постійні структурні зміни в адмініструванні митних органів є також серйозним викликом для цілеспрямованого стратегічного розвитку митної політики. Особливості структурних змін за останні два десятиліття в системі митниці, зокрема, ґрунтовно дослідив І. Бережнюк [11], який прийшов до висновку про деякі невідповідності і в новій (станом на 1 травня 2008 року), модернізованій системі управління митною справою в Україні. Так, зокрема, на думку І.Бережнюка, «невиправдане щодо підпорядкованості існування двох таких підрозділів, як Департамент організаційного забезпечення Голови Служби та відділ стратегічного планування» [12]. Аналізуючи еволюцію управління митною справою в Україні, вітчизняний дослідник В. Ченцов приходить до висновку, що станом на кінець 2010 року (коли розпочався черговий етап реформування) «…нова організаційно-управлінська структура митних органів відповідає адміністративно-територіальному устрою країни та має вигляд: «центральний апарат ДМСУ – митниці – митні пости» [13, с. 10]. Але наведені факти свідчать також і про значну залежність між побудовою структурою управління митною справою і адміністративно-територіальною реформу, яка в Україні гальмується вже впродовж двох десятиліть. Також, на думку автора, наведена І. Бережнюком недоречність – не єдина вада сучасної системи управління. Чи не головне принципове упущення в даній системі є те, що завдання розробки стратегічних планів, їх реалізації і контролю не входять до компетенції структурних і низових підрозділів. Більше того, ці підрозділи створюються (реорганізуються) без врахування завдань стратегічного управління. Одним із шляхів подолання проблеми постійної реорганізації може бути прийнята запропонована вітчизняною дослідницею Н. Липовською модель розгляду митної служби як соціокультурного інституту з методологічних позицій трансформаційної моделі взаємозв'язку суспільства та особистості [14].

Переходячи при розгляді митної політики від рівня формування галузей державної політики до рівня, на якому безпосередньо здійснюється впровадження цієї політики, зустрічаємося із поняттям «митна справа». Проте визначення цього терміна до цього часу залишається дискусійним в науковій спільноті, про що вказує і згадуваний нами І. Бережнюк [11] і вітчизняна дослідниця О. Кисельова [15]. Не вдаючись до термінологічних тонкощів, пов'язаних, насамперед, на визначені суб'єкт-об'єктних взаємовідносин всередині системи, залишимо для законодавців питання подальшого вдосконалення понятійної бази митної політики і відзначимо, що справедливою може бути визнана і така дефініція: «митна справа – це засіб реалізації митної політики».

Розглядаючи митну справу саме як засіб реалізації державної митної політики, зауважимо, що обмежуючими маркерами у пошуках концептуальних підходів до формування стратегічного управління митною справою (і, водночас, необхідними складовими для уявлення повної схеми взаємозв'язків у цій системі) є місія, обов'язки (послуги), функції та основні завдання митної служби України.

Ці маркери – складові стратегії – наявні в чинній нині Концепції реформування діяльності митної служби України «Обличчям до людей» [16].

Безпосереднє відношення до стратегічного управління митною справою мають, фактично, усі цілі – повне дотримання правових норм в митній справі, мінімальний адміністративний тягар на законослухняних суб'єктів, прозоре прийняття рішень в митної справі, однаковість вимог та ставлень до всіх споживачів митних послуг, дієвий захист суспільства від нечесної та нелегальної торгівлі, загроз здоров'ю та моралі громадян, ризиків тероризму, в співпраці з іншими державними органами, доброчесність прийняття рішень в митній справі, мінімальні фінансові та часові витрати на проходження митних процедур (цілі 1-7). Досягнення цих цілей неможливе без проведення процедур (етапів) стратегічного управління (планування, реалізація, корекція, контроль) митною справою на всіх адміністративних рівнях.

Процедури стратегічного управління здійснюють за допомогою вже відомого методологічного набору: це і методи SWOT, STEP-аналізу (які можна застосовувати через їх відносну простоту на низовому адміністративному рівні). Перспективним, на думку автора, є застосування методу бенчмаркінгу, при якому окремі стандарти (бенчмарки) можуть відслідковуватися як на протязі певного періоду часу, так і в порівнянні із відповідними стандартами інших країн. Методологія бенчмаркінгу доволі успішно застосовується, зокрема, при розробці програми модернізації податкової системи [17].

При цьому слід розуміти, що така відповідальна справа як стратегія розвитку митної політики, засоби її реалізації – це не лише обов'язок самих державних службовців і працівників митниці. До цієї проблеми на основі соціального діалогу слід підключати представників як самих стейкхолдерів (бізнес-асоціації, окремі підприємці тощо), так і широких кіл громадськості та експертного середовища. Про необхідність впровадження такого позитивного досвіду в застосуванні механізмів участі громадськості в управлінні митною справою через звернення громадських об'єднань, зокрема, відзначає вітчизняний експерт митної справи С. Трусов [18].

Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Проблематика подальшого розвитку і модернізації митної справи не може розглядатися без врахування контексту загальної концепції реформування державної митної політики, системи державного управління в Україні, стратегічних пріоритетів розвитку держави.

Чинна на сьогодні правово-нормативна база митної політики дозволяє виокремити головні динамічні принципи формування державної митної політики. На формування і функціонування ефективної митної політики впливають суттєві чинники впливу (виклики), які розглядаються як основні характеристики середовища, в якому здійснюється нині вітчизняна митна політика. Згадувані чинники впливу потребують відповіді від митної системи держави через певну реорганізацію і зміну функцій, цілей, методів і технологій роботи.

Концепція реформування діяльності митної служби України «Обличчям до людей» містить обмежувальні маркери (і, водночас, необхідні компоненти стратегії) у пошуках концептуальних підходів до формування стратегічного управління митною справою.

Враховуючи динамічні принципи формування державної політики та основні характеристики (виклики) середовища, в якому здійснюється нині вітчизняна митна політика (і відповіді, які потрібно дати на ці виклики) та беручи до уваги розроблену Концепцію реформування діяльності митної служби України, можемо, за допомогою методології стратегічного управління здійснювати процедури (етапи) стратегічного управління митною справою. При цьому пропонується автором за рівнями здійснення процедур використати адміністративну структуру митної служби (центральний, регіональний, первинний рівні), а за змістовим наповненням стратегування проводити за цілями реформування діяльності митної служби України. Вказаний підхід не вимагає структурної перебудови органів митної служби, водночас його впровадження потребуватиме перегляду функціональних обов'язків вже існуючих структурних підрозділів та налагодження взаємозв'язку для обміну напрацьованих стратегій, а також потребуватиме навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Юрина А. О стратегии государственного управления и о государственном стратегическом управлении: от теории к практике стратегического управления [Електронний ресурс] / А. Юрина // Московский сегмент сети консультантов по организационному развитию. – Режим доступу : http://www.odn2.ru/doclad/o_strategii_gos_upr.html.
2. Шубін С. Політична маркетингова стратегія в державному управлінні України [Електронний ресурс] / С. Шубін // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – Вип. 4 (7). – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_4/10sspduu.pdf.
3. Кормич Б. А. Державно-правовий механізм митної політики / Б. А. Кормич. – Одеса : Астропринт, 2000. – 180 с.
4. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII зі змінами і доповненями // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 1991. – № 29. – Ст. 377.
5. Митний Кодекс України. Закон від 13.03.2012 № 4495-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17.
6. Конституція України Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254 %D0 %BA/96- %D0 %B2 %D1 %80.
7. Квеліашвілі І. Державне управління митною справою в контексті національної безпеки України [Електронний ресурс] / І. Квеліашвілі // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць. – 2010 – Вип. 1 (4). – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dums/2010_1/10kimnbu.pdf.
8. Письменний І. Функціональна трансформація діяльності митної служби України з урахуванням євроінтеграційного курсу / І. Письменний // Митна політика України в контексті європейського вибору: проблеми та шляхи їх вирішення: Матеріали науково-практичної конференції. – Днепроперовськ : Академія митної служби України, 2003. – С. 206–208.
9. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2012 році : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К. : НІСД, 2012. – 256 с.
10. Статистичний щорічник України за 2010 рік / [за ред. О. Г. Осауленка]. – К. : ТОВ «Август. Трейд », 2011. – 560 с.
11. Бережнюк І. Г. Митне регулювання України: національні та міжнародні аспекти : [монографіяї / І. Г. Бережнюк]. – Дніпропетровськ : Академія митної служби України, 2009. – 477 с.
12. Бережнюк І. Г. Генетико-прогностичний зріз системи управління митною справою в Україні [Електронний ресурс] / І. Г. Бережнюк // Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка». – 2009. – Вип 1. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_econ/2009_1/Berezhnyuk/Berezhnyuk.htm.
13. Ченцов В. В. Еволюція управління митною системою України в 1990-2000 рр. / В. В. Ченцов // Історія торгівлі, податків та мита : П'ята міжнародна наукова школа-семінар 27-28 жовтня 2011 р. : Тези доповідей. [відп. ред. В. Смолій]. – К. : Академія митної служби України, 2011. – 96 с.
14. Липовська Н. А. Управління інституціалізацією Державної митної служби України : [монографія] / Н. А. Липовська. – Д. : Акад. мит. служби України, 2006. – 232 с.
15. Кисельова О. М. Ефективність здійснення митної справи: проблеми, висновки, шляхи вирішення [Електронний ресурс] / О. М. Кисельова // Митна безпека. – Випуск 2 – 2010. С. 20–32. Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mbez/econ/2010_2/Kiselyova.pdf.

16. Концепція реформування діяльності митної служби України «Обличчям до людей» [Електронний ресурс] // Державна митна служба України. – Режим доступу : http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/uk/publish/article?art_id=2213039&cat_id=2213024.
17. Саркисян Н. А. Применение методов стратегического управления в государственном управлении» [Електронний ресурс] / Н. А. Саркисян // Финансы.Ру. Статьи. Раздел: Финансы государства. 21 мая 2010 г. – Режим доступу : http://www.finansy.ru/st/post_1274444498.html.
18. Трусов С. І. Механізм участі громадськості в управлінні митною справою через звернення громадських об'єднань [Електронний ресурс] / С. І. Трусов // Митна справа. – 2012. – № 2 (80). – С. 50-61. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ms/2012_2/50.pdf.
19. Pravin Gordhan CUSTOMS IN THE 21ST CENTURY / Gordhan P. // World Customs Journal. Volume 1. – Number 1. – P. 49-54.
20. Widdowson D. The changing role of Customs: evolution or revolution? / Widdowson David // World Customs Journal. Volume 1 – Number 1. – P. 31–37.

Рецензенти: ***Івашова Л. М.,*** д.держ.упр.;
Сорока С. В., к.політ.н., доц.

© Іванова К. В., 2012

Дата надходження статті до редколегії 01.12.2012 р.

ІВАНОВА К. В. – аспірант Академії митної служби України.
Коло наукових інтересів: стратегічне управління митною справою.