

*І. М. Квеляшвілі,
к. держ. упр., Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України*

СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МИТНОЇ СПРАВИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

I. Kveliashvili,
Candidate of Science in Public Administration, The National Academy of Public Management
under the auspices of the President of Ukraine Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Management

STRATEGIES AS BASIC MECHANISM OF MANAGEMENT CHANGES DURING REALIZATION OF CUSTOM SERVICE: FOREIGN EXPERIENCE

У статті розглядається питання стратегічного розвитку митної справи у зарубіжних країнах, участь та спрямованість цих процесів Міжнародними організаціями та наднаціональною структурою — Європейською Комісією. Пріоритети трансформації зарубіжних митних систем базуються на сучасних досягненнях науки, якісному менеджменті. Приклади стратегічного планування розвитку митних систем зарубіжних країн ілюструють, яким чином можливо досягти ефективного та безпечного переміщення товарів, вантажів, сприяти розвитку торгівлі та одночасно скорочувати можливості для корупції, незаконної торгівлі, тероризму, економічному шахрайству.

The article examines the strategic development of customs service in foreign countries, participation and orientation of these processes by International organizations and supranational institutions — the European Commission. Priorities of transformation of the foreign custom systems are based on modern achievement of science, quality management. The examples of the strategic planning of development of the custom systems of foreign countries illustrate, how it maybe to attain the effective and safe moving of commodities, loads, assist to development of trade and simultaneously to abbreviate possibilities for a corruption, illegal trade, to terrorism, economic swindle.

The purpose of the study is to determine the regulatory approaches to development strategies, strategic plans, which can cover the whole range of activities and the involved persons in customs, to reveal the need for the development and reform of existing models and forms of customs systems.

In the conditions of permanent transformations the national, internal factors of development all anymore become dependency upon external that are the absolute display of processes of globalization and need the acceptance of adequate to time innovations the normatively-legislative field. In these processes have priority measures aimed at economic development of nations, social protection of the population. Thus custom organs must play a new, dynamic role at implementation of the functions, to have a capacity for development and realization of strategic plans, based on understanding of competition external environment and potential.

Ключові слова: стратегія, митна справа, стандарти безпеки, інновації, співтовариство, зовнішня торгівля, державне регулювання.

Key words: Strategy, customs, standards, safety, innovation, community, foreign trade, and government regulation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні виклики для держав, які визначили стратегією свого розвитку інтеграцію з розвинутими та еко-

номічно успішними країнами світу, є стрімкі глобалізаційні та гармонізаційні процеси у зовнішній сфері — економіці, торгівлі, правовідносинах тощо.

Протягом довгого часу саме митні органи відіграють важливу роль у процесах забезпечення економічного розвитку країн, які ведуть активну зовнішньоекономічну та торговельну діяльність.

Ефективна митна політика особливо важлива для країни, що здійснює системні зміни. Вона становить необхідну умову в якнайшвидшій трансформації до розвинутих ринкових систем господарювання. Успіх реформ багато в чому залежить від організації митної справи — головного архітектора та регулятора зовнішньоекономічної діяльності держави. Щоб підвищити результативність регулювання зовнішньоторговельного обігу, слід використовувати новітні методи управління митною справою, залучати адекватні сучасним вимогам законодавчі та нормативні інструменти та надавати їм чіткі, якісні форми.

Рушійну платформу у цьому відношенні формує Всесвітня митна організація, якою запроваджуються умови та форми для максимального об'єднання, забезпечення обміну інформацією, стандартизації та гармонізації вимог у сфері міжнародної торгівлі, оцінюванні ризиків та боротьбі із шахрайством.

Проблеми функціонування митної системи країни та розвитку митної політики та митної справи все більше привертають до себе увагу науковців та практиків. Наукові дослідження з даної проблематики досить різнопланові, проте недостатньо розглянуто напрям стратегічного розвитку митної справи.

З цього приводу доцільно звернутись до досвіду та аналізу стратегічного розвитку митної справи зарубіжних країн.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми визначення стратегічних напрямів розвитку суспільства та формування основ стратегічного управління у різних сферах діяльності висвітлено як у наукових працях, так і в державних програмно-цільових документах. Зокрема конкретні питання та відповіді на них щодо стратегічного управління надає С. Вігман [1]. Теоретичні проблеми формування і розвитку школи стратегічного менеджменту піднімаються у працях Г. Мінцберга [4], А. Томпсона [11] та М. Чернишова.

У сфері митної діяльності проблеми стратегічного управління та шляхи їх вирішення висвітлено у працях: М. Герарда [2] — з точки зору перспектив реформування митної системи; Л. Івашової [3] — у частині адаптації нормативно-правового забезпечення стратегічного управління митною діяльністю в Україні до світових стандартів; В. Ченцова [13] — досвід модернізації митної служби США та можливості його імплементації в Україні.

Саме стратегічні напрями розвитку митної справи визначаються у таких програмно-цільових міжнародних і національних документах, як Рамкові стандарти безпеки і полегшення світової торгівлі ВМО, Стратегія Агентства митного та прикордонного контролю США 2020, Стратегія розвитку митної служби Російської Федерації до 2020 року. Стратегія розвитку митної служби Польщі на 2014 — 2020 роки, у Білій книзі ЄС [12] тощо.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є надання теоретичного обґрунтування та запропонування практичних підходів до розробки стратегій, стратегічних планів, які здатні охоплювати весь спектр діяльності та задіяних осіб при реалізації митної справи, розкриття необхідності розвитку та реформування існуючих моделей та форм діяльності митних систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Наукова література дає досить різноманітний спектр визначень та понять терміну "стратегія". Стратегію можливо сприймати, як вміння проводити заходи, які включають їх підготовку, організацію та використання засобів, що наявні у розпорядженні, таким чином, щоб у фактично існуючих умовах досягти поставленої мети.

Так, А. Томпсоном [11] надано багатогранне визначення стратегії. Наприклад, стратегія — це хто, що і коли повинен зробити. Стратегія як набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності. Стратегія одночасно є преактивною (упереджуючою) і реактивною (адаптаційною). Стратегія повинна відповідати нормам етики.

Суть стратегії по Г. Мінцбергу [4] полягає у визначенні стратегії у рамках "п'яти П". На його думку, стратегія включає:

1. План — це поняття, під яким вважають раніше намічені дії, хід яких контролюється від початку і до кінця. Укладачі планів розробляють внутрішню документацію, яка в деталях прописує послідовність дій на визначений період.

2. Прийом як тактичний хід є короткотерміновою стратегією, яка характеризується надто обмеженими цілями і у випадку необхідності може бути змінена. Мінцберг описує прийом, тобто тактичний хід, як "маневр з метою переграти свого супротивника або конкурента". Він зазначає, що деякі організації застосовують дану стратегію в якості загрози. Керівник може пригрозити звільнити службовця, якщо він не виконує роботу, не тому, що він дійсно має намір виконати свою погрозу, а тому, що припускає домогтися поліпшення роботи.

3. Поведінкову модель (стратегія поведінкової моделі) — це стратегія змін шляхом проходження прийнятій формі поведінки. На відміну від планів і тактичних прийомів, поведінковій моделі проявляються як результат послідовної поведінки. Подібні моделі поведінки часто є неусвідомленими, тобто, спонтанними. Якщо ж вони виявляються вдалимими, то в таких випадках кажуть, що послідовна поведінка спонтанно призвела до успіху. Така модель є прямим протиставленням плановій поведінці.

4. Позицію по відношенню до інших, або позиційну стратегію — буде доречно в тому випадку, коли для організації важлива її позиція по відношенню до конкурентів або її позиція на ринку.

5. Перспективу чи стратегію перспектив — це курс, націлений на зміну культури (системи переконань і сприймань, системи поглядів на світ) певної групи людей, зазвичай членів самої організації. Деякі організації прагнуть, щоб їх службовці мисли-

ли в певному напрямі, вважаючи це складовою для досягнення успіху. Успіх приходить в тому випадку, якщо члени організації є одностайними, тобто вони вірять у головні доктрини і практично реалізують їх у своїй щоденній роботі і житті.

Три існуючих компонента стратегії виділив А. Чандлер [1]:

1. Визначення основних довгострокових цілей — має відношення до концептуалізації логічно-последовних і досяжних стратегічних цілей. Немає мети — немає дій. Якщо ви не знаєте, куди хочете піти, тоді яким чином ви будете діяти, щоб кудись потрапити?

2. Ухвалення курсу дій відноситься до дій, спрямованих на досягнення попередньо поставлених цілей.

3. Розміщення ресурсів пов'язано з можливими витратами, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Якщо дії не підтримуються відповідними ресурсами, тоді мета не буде досягнута.

Головними чинниками загальносвітового характеру, які безпосередньо впливають на формування філософії і політики в галузі митної справи, є стійка тенденція інтегрування різних країн світу в політичні та економічні союзи та організації і тенденція глобалізації процесів виробництва, торгівлі та фінансово-економічних процесів.

Основні складові управління розвитком митної справи є формування бачення, визначення цілей і завдань, стратегії, розробка концепцій та планів розвитку, управління такими процесами.

Сьогодні проблема митного реформування актуальна і тому, що це питання порушують відповідні міжнародні організації. Зокрема складаються моделі "мита" для ХХІ ст. і вказівки тим країнам, які хочуть створити чітку і ефективну адміністрацію в даній сфері. При цьому роль митної політики визначено однозначно: вона повинна максимально полегшувати міжнародний товарний обіг при неухильному застосуванні справедливих економічних і юридичних засобів стосовно тих суб'єктів, які порушують міжнародні договори і митні конвенції.

На нинішньому етапі в результаті посилення взаємозалежності розвитку країн розширилася координація діяльності митних адміністрацій. Одним з напрямів є пошук показника ефективності їх роботи. Найбільших успіхів у цьому досяг Європейський союз (ЄС). Європейською Комісією прийнято багато директив і вказівок, що стосуються умов функціонування сучасної митної системи, підготовки країн Центральної і Східної Європи, які претендують на вступ до ЄС та інтеграції в його внутрішній ринок.

У червні 1995 р. ЄС оприлюднив документ під назвою Біла книга [12]. У документі відображені правові та інституційні стандарти, до яких повинні прагнути державні установи (включаючи митні адміністрації), щоб реалізувати зобов'язання, що випливають з міжнародних договорів і очікувань ЄС.

Розділ 21 Білої книги присвячений митній проблематиці — найважливішому напрямку змін у країнах Центральної та Східної Європи у цій сфері. Представлений список правових актів, які потрібні для за-

безпечення намічених перетворень, з поділом на перший і другий етапи реалізації та зазначенням коштів, необхідних для досягнення цілей.

Всесвітньою митною організацією були розроблені і прийняті у 2005 році Рамкові стандарти безпеки і полегшення світової торгівлі [5], в яких закладено фундамент для реформування, модернізації митних служб світу, інституціоналізації основних напрямів їх діяльності. Рамкові стандарти містять перелік вимог, що пред'являються митним адміністраціям як інститутам. Найважливішими з них є:

— зміцнення співробітництва між митними адміністраціями з метою розширення їх можливостей по виявленню товарів підвищеного ризику;

— зміцнення співробітництва між митними структурами і підприємницьким співтовариством;

— сприяння безперервного руху вантажів по безпечному міжнародному ланцюгу поставок товарів.

За цими документами перед країнами світу, задіяними у міжнародному товарообігу, пов'язаними спільною економікою та обов'язками, постають завдання долучитися до єдиних умов та правил, адаптувати національне законодавство до вимог міжнародних організацій, членами яких кожна з країн являється.

У середині 50-х років ХХ століття в США виник інтерес до вироблення відкритої стратегії. У цей час попит підійшов до порога насичення, технічний прогрес викликав не тільки старіння одних галузей, але і народження інших та оновлених. Зміни в структурі міжнародних ринків, поставили підприємства не тільки перед новими небезпеками, але і перед новими можливостями.

Відкрите проголошення нової стратегії стає необхідним і тоді, коли вимоги з боку суспільства змушують організації різко міняти свої орієнтири [8].

Специфіка здійснення митної справи, необхідність її удосконалення потребує виважених кроків, прийнятих на підставі критичного аналізу сучасного стану та дискретизації міжнародної практики, інституціоналізації митного регулювання.

Аналізуючи зарубіжний досвід удосконалення митних систем, стає зрозумілим, що позитивних зрушень можливо досягти лише запровадженням комплексної системи заходів. При цьому, як зазначає Л. Івашова [3] в основі інституційних змін лежить удосконалення нормативно-правового забезпечення стратегічного управління митною діяльністю з урахуванням міжнародного досвіду та відповідно до світових стандартів.

Враховуючи національні особливості митних систем, обсяги зовнішньої торгівлі, тенденції економічного розвитку, саме комплекс заходів визначає перетворення в стратегії діяльності, механізми управління змінами, які впроваджуються для забезпечення ефективної діяльності митних адміністрацій. В умовах реформування сталої системи базовими пріоритетами є сучасні наукові досягнення та якісний менеджмент.

Генеральною дирекцією ХХІ Європейської комісії по митах і податках у 2001 році був підготовлений спеціальний документ "Стратегія, що здійснюється краї-

нами Центральної та Східної Європи напередодні вступу до ЄС щодо мит та податків". У цьому документі сформульовані напрями дій, яких повинні дотримуватися митні адміністрації країн-кандидатів у члени ЄС, щоб відповідати його митній, торговій та економічній політиці. Здатність до реалізації даної політики повинна бути настільки ж ефективною, як і у членів Союзу [2].

Стратегією сформовано вимоги, які рекомендовано виконати митним службам країн Центральної та Східної Європи. Аналогом для таких вимог слугували вже імплементовані положення здійснення митної справи країнами-членами ЄС.

Для митних органів країн були пред'явлені наступні вимоги:

— ясно і точно уявити обсяг відповідальності і службових прав;

— створити необхідну законодавчу базу, а також раціональну та стабільну організаційну структуру, засновану на сучасних методах управління;

— підібрати висококваліфіковані митні кадри і впровадити в їхньому середовищі відповідні етичні правила;

— налагодити ефективний митний контроль;

— сформувати відповідну сучасним вимогами інфраструктуру (комп'ютерні системи, технічне оснащення, митні лабораторії) [2].

Європейською комісією постійно запроваджуються ініціативи щодо розвитку митної справи, видаються звіти, документи, розроблюються та приймаються стратегії розвитку по всьому спектру діяльності у митній сфері.

У 2014 році Європейською Комісією прийнята Стратегія удосконалення управління митними ризиками [5]. Ця стратегія має важливе значення для забезпечення безпеки ЄС та його громадян, законних інтересів трейдерів та фінансових інтересів ЄС. У зв'язку із нарощуванням товарообігу більш складними та динамічними стають міжнародні ланцюги поставок, відповідно цілям стратегії мають бути розроблені та адаптовані до реальних умов критерії управління митними ризиками. Стратегія визначає основні пріоритети діяльності, необхідні для ефективного управління митними ризиками у масштабах ЄС.

Також у 2014 році Європейською комісією презентовано Багаторічний стратегічний план — Електронна митниця (Е-митниця). Цей документ є інструментом управління і планування розвитку співробітництва між державами-членами ЄС. Проект Е-митниця дозволяє забезпечити ефективне та послідовне управління ІТ-проектів, визначати стратегічні критерії та етапи їх впровадження. Електронний підхід є міцним інструментом у підтриманні та удосконаленні функціонування Митного Союзу, у тому числі, єдиного вірного тлумачення законодавства ЄС, узгоджених дій при реалізації митних процедур та формальностей та пов'язаних з ними електронних систем по всій території ЄС.

Стратегічний розвиток митної справи як інструмент незалежної держави не знаходиться поза увагою в країнах-членах Європейського Союзу. Наприклад, у 2013 році Митною службою Польщі презентовано бізнес-стратегію на 2014—2020 роки [10].

Документ формулює місію Митної служби, бачення розвитку Митної служби, стейкхолдерів та напрями стратегічного розвитку.

Формулювання стратегічної мети впливає з поточних і майбутніх очікувань стратегічних стейкхолдерів Митної служби Польщі до 2020 року: клієнти, бюджет і суспільство. У відповідності з прийнятими напрямками стратегічного розвитку Митна служба країни буде прагнути до досягнення чотирьох основних стратегічних цілей.

1. Підтримка економічної діяльності суб'єктів — Клієнт.

2. Підтримка економічної активності економічних операторів — Клієнт.

3. Нарощування безпеки та охорони внутрішнього ринку — Суспільство/Клієнт.

4. Забезпечення ефективного та оперативного збору доходів — Бюджет/Клієнт.

Стратегічні програми мають відкритий характер, у ході їх здійснення можливо встановлювати або закривати проекти, відповідно з місією.

Постійний вектор розвитку країн Європи передбачає чітко зафіксовані етапи розвитку митної справи та конкретні заходи при його здійсненні.

Найбільш розвинутою за класифікацією Всесвітньої митної організації визнано практики митного регулювання у США.

Передача митницям США функцій системи обслуговування клієнтів здійснюється вже достатньо значний період часу. Ще в 1993 році Урядом країни був прийнятий закон про модернізацію митної служби та розроблена п'ятирічна програма його реалізації.

У процесі досягнення поставленої мети були використані наступні стратегії:

1) впровадження сучасних методів управління процесами в основних сферах діяльності митної служби;

2) зосередження зусиль адміністрації на операціях "передній лінії": управління персоналом, управління постачанням, управління фінансами, поліпшення якості зовнішніх і внутрішніх адміністративних послуг;

3) перегляд адміністративних процесів для того, аби уникати затримки під час виконання завдань;

4) впровадження законів і правил, що регулюють адміністративну діяльність, і методів, що забезпечують фінансову підзвітність митної служби;

5) впровадження контролю за виконанням положень про фінансову цілісності операцій, проведених керівним складом митної служби;

6) розвиток комп'ютерних систем, що забезпечують контроль за фінансами, митними зборами, ведення бухгалтерії, звітності та статистики, оцінки діяльності;

7) удосконалення системи підготовки кадрів від керівників до службовців; навчання методам виявлення зловживань, порушень на основі кваліфікованого використання інформаційно-аналітичних систем;

8) створення умов, що дозволяють митним чиновникам максимально ефективно вирішувати основні завдання митної служби;

9) активну участь у діяльності міжнародних організацій щодо усунення торгових бар'єрів, а також модернізації адміністративної роботи митних служб іноземних країн [13].

Агентство митного та прикордонного контролю США (CBP), засноване у 2003 році, послідовно проводить політику розвитку у залежності від вимог часу та відповідно затвердженої місії постійно оновлюючи свої стратегічні цілі.

Фундаментальним документом сьогодні у розвитку (CBP) є діюча "Стратегія Агентства митного та прикордонного контролю США 2020" [6], якою затверджений складний комплекс місії Агентства. Цей комплекс потребує розвитку партнерських відношень з державними та приватними секторами, міжнародним співтовариством для підвищення маневрності Агентства, чутливості і непохитної відданості взаємодоповнюючим цілям безпеки і розвитку країни.

Вимоги до CBP для виконання місії складні та охоплюють багато аспектів діяльності. Експлуатаційні взаємодоповнені вимоги місії пов'язані із захистом американських кордонів, охороною життя людей від небезпечних осіб і об'єктів при одночасному підвищенні нації до глобальної економічної конкурентоспроможності, сприяння законній торгівлі та подорожам.

Бачення CBP своєї місії полягає у прагненні стати світовим лідером у просуванні міцної безпеки торгівлі та партнерських відносин, які сприяють безпеці, надійності і процвітанню Америки і світового співтовариства.

Подальший розвиток СЗР пов'язаний із сприянням досягненню наступних стратегічних напрямів:

— Співробітництво: Покращена співпраця із зацікавленими сторонами забезпечує загальне відчуття мети, більш глибоке розуміння операційного середовища, підвищення довіри, комплементарні взаємодії, які сприяють ефективному і результативному виконанню поставлених завдань.

— Інновації: Розуміння того, що глобальні виклики і можливості в галузі торгівлі, безпеки та імміграції постійно розвиваються, CBP прагне до використання науки, технологій та інноваційної діяльності підприємств для забезпечення оптимальних можливостей розвитку та ефективності.

— Інтеграція: Інтеграція дозволяє СЗР краще використовувати глобальні ресурси правоохоронних органів через національний "єдиний уряд" та міжнародну "єдність зусиль" у підходах та практиці.

Визначені Стратегією цілі цілком імплементуються з викликами та ризиками сьогоdnішнього дня:

— боротьбою з тероризмом і транснаціональною злочинністю;

— всеосяжним удосконаленням прикордонної безпеки та управління;

— підвищенням конкурентоспроможності американської економіки при забезпеченні законної торгівлі та подорожей;

— сприянні інтеграції, інноваціям, прискоренню розвитку.

Важливим компонентом Стратегії є дотримання принципів управління ризиками. Управління ризиками повинні бути адаптовано до конкретного середовища і враховувати мінливі внутрішні і зовнішні фактори та представляти собою ітеративний процес.

Необхідно зазначити, що стратегія розвитку передбачає перед усім як самі цінні ресурси: культуру персоналу, постійне навчання персоналу, який забезпечить у повній мірі спроможність, інтегрованість та ефективність Агентства. Положення стратегії знаходяться у постійному актуальному до потреб та вимог часу стані, тобто постійно оновлюється.

На пострадянському просторі прикладом урядової програми розвитку митної справи, удосконалення діяльності митних органів у сучасних економічних умовах є Розпорядження Уряду Російської федерації від 28 грудня 2012 року № 283-р, яким затверджено "Стратегію розвитку митної служби Російської Федерації до 2020 року" [8]. Це концептуальний документ, в якому викладено цілі, завдання і напрямки розвитку митних органів РФ. Стратегія визначає декілька ключових напрямів розвитку, які відповідають стратегічній меті та пріоритетам митної політики РФ:

- вдосконалення митного регулювання;
- удосконалення митного контролю після випуску товарів;
- вдосконалення реалізації фіскальної функції;
- вдосконалення правоохоронної діяльності;
- сприяння розвитку міжнародного співробітництва;
- удосконалення системи державних послуг;
- вдосконалення митної інфраструктури;
- удосконалення інформаційно-технічного забезпечення;
- зміцнення кадрового потенціалу та антикорупційної діяльності;
- удосконалення організаційно-управлінської діяльності.

Стратегія визначає напрями розвитку митних органів, основні завдання, форми і зміст діяльності у сфері митної справи на період до 2020 року, встановлює єдину для митних органів систему пріоритетів, а також визначає цільові індикатори для моніторингу виконання поставлених завдань.

ВИСНОВКИ

В умовах перманентних трансформацій національні, внутрішні фактори розвитку все більше стають залежними від зовнішніх, які є безумовним проявом глобалізаційних процесів та потребують прийняття адекватних часу новацій у нормативно-законодавчому полі. У цих процесах першочерговими є заходи, які спрямовані на економічний розвиток держав, соціальну захищеність населення. При цьому митні органи повинні відігравати нову, динамічну роль при виконанні своїх функцій, мати здатність до розроблення та реалізації стратегічних планів, заснованих на розумінні конкурентного зовнішнього середовища та свого потенціалу.

Література:

1. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. — 296 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://4i5.ru/uchebnik/strategicheskoe-upravlenie-voprosah-otvetah.htm>
2. Герард Мосей. О реформировании таможенной системы / Мосей Герард // Проблемы теории и практики управления: международный журнал — 2002. — №5. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.vasilievaa.narod.ru/ptpu/5_5_02.htm
3. Івашова Л.М. Шляхи адаптації нормативно-правового забезпечення стратегічного управління митною діяльністю в Україні до світових стандартів /Л.М. Івашова, К.В. Іванова // Зб. наук. пр. Херсонського державного технічного університету: серія: Державне управління. — 2013. — № 2. — С.74—82.
4. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по делям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел // Под общ. ред. Ю. Каптуревского. — СПб.: Питер., 2002. — 330 с.
5. Рамкові стандарти безпеки і полегшення світової торгівлі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/976_003/print1453136517830263
6. Стратегія Агентства митного та прикордонного контролю США 2020 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.cbp.gov/sites/default/files/documents/CBP-Vision-Strategy-2020.pdf>
7. Стратегія удосконалення управління митними ризиками [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://translate.google.com.ua/translate?hl=ru&sl=en&u=http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-936_en.htm&prev=search
8. Стратегія розвитку митної служби Російської Федерації до 2020 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.garant.ru
9. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Під ред. д.е.н. проф. М.А. Чернишова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://management61.ru/index.php?do=static&page= strategitul>
10. Customs Service Business Strategy for the years 2014—2020 / Warsaw, 2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mf.gov.pl/documents/764034/1010496/Business+Strategy.+SC.pdf>
11. Томпсон А. Стратегічний менеджмент. Концепції і ситуації для аналізу / 12-те видання / А. Томпсон, А. Стрикленд. — Москва: Санкт Петербург — Київ, 2006
12. White Paper. Preparation of the Associated Countries of Central and Eastern Europe for Integration into the Internal Market of the Union, COM (95) 163 final, Brussels 3. 05. 95.
13. Ченцов В.В. Досвід модернізації митної служби США та можливості його імплементації в Україні // Публічне адміністрування: теорія та практика: Електронний збірник наукових праць. — 2009. — Вип. 1 (1) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ChentsovStat.pdf>

References:

1. Vigman, S. L. (2004), Strategicheskoe upravlenie v voprosah i otvetah: ucheb. Posobie [Strategic management questions and answers], TK Velbi, Moscow, Russia.
2. Mosey, G. (2002), "On the reform of the customs system", Problems of the theory and practice of management: an international journal, vol. 5. available at: http://www.vasilievaa.narod.ru/ptpu/5_5_02.htm (Accessed 10 March 2016).
3. Ivashova, L.M. and Ivanova, K.V. (2013), "By adapting the legal provision of strategic management of customs activities in Ukraine to international standards", Trudy Hersonskogo derzhavnogo tehnlchnogo unlvrsitetu: series: State administration, vol. 2, pp.74—82.
4. Mintsberg, G. (2002), Shkolyi strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta [Strategic safari: excursion in the wilds of management strategies], Peter, St. Petersburg, Russia.
5. Customs Cooperation Council (2005), "Framework security standards and facilitation of global trade", Available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/976_003/print1453136517830263 (Accessed 10 March 2016).
6. U.S. Customs and Border Protection (2015), "Strategy of the Agency Customs and Border Protection of USA in 2020", Available at: <https://www.cbp.gov/sites/default/files/documents/CBP-Vision-Strategy-2020.pdf> (Accessed 10 March 2016).
7. European Commission (2015), "The strategy of improving the management of customs risks", Available at: https://translate.google.com.ua/translate?hl=ru&sl=en&u=http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-936_en.htm&prev=search (Accessed 10 March 2016).
8. garant.ru (2016), "Strategy of the Customs Service of the Russian Federation in 2020", Available at: www.garant.ru (Accessed 10 March 2016).
9. Chernishov, M.A. (2015), "Strategic Management". Available at: <http://management61.ru/index.php?do=static&page= strategitul> (Accessed 10 March 2016).
10. Customs Service (2013), "Business Strategy for the years 2014-2020", Available at: <http://www.mf.gov.pl/documents/764034/1010496/BusinessStrategy.SC.pdf> (Accessed 10 March 2016).
11. Tompson, A. and Striklend, A. (2006), Strategichnyi menedzhment. Kontseptsiyi i situatsiyi dlya analizu [Strategic management. Concept and situations for analysis], 12-th ed, Viliams, Moscow, Russia.
12. Associated Countries of Central and Eastern Europe (1995), White Paper. Preparation of the Associated Countries of Central and Eastern Europe for Integration into the Internal Market of the Union, Brussels, Belgium.
13. Chentsov, V.V. (2009), "The experience of the US customs modernization and the possibility of its implementation in Ukraine", Publlichne administruvannya: teorlya ta praktika: Elektronnyi zblrnik naukovih prats, vol. 1 (1), Available at: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ChentsovStat.pdf> (Accessed 10 March 2016).
Стаття надійшла до редакції 20.03.2016 р.