

УДК 334.02:338.24.01:339.543

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНИХ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.260219.33.377

Шевчук С. В., к.е.н.*Університет ДФС України*

Досліджено сучасні стратегічні підходи та виокремлено ключові напрями забезпечення митних інтересів держави. У ході роботи було встановлено неналежний рівень комплексності, системності, компліментарності та завершеності реалізації регуляторних актів, що відповідають за забезпечення митних інтересів. Проведений аналіз законодавчої бази показав декларативно-орієнтовний характер ключових документів (концепцій, програм, планів) у митній сфері та їх неспроможність вирішити актуальний спектр економічних проблем в реальному часі. Окреслено основні стратегічні пріоритети розвитку митних служб у розвинутих країнах світу. На основі чого з'ясовано, що передові країни світу усвідомлюючи глобалізаційні виклики, інтенсифікацію міжнародної конкуренції та роль науково-технічного прогресу, не лише мають чітко сформовану стратегію розвитку митних служб, але й активно впроваджують нові технології у діяльність митних та прикордонних відомств. Зроблено висновки про відсутність єдиного стратегічного курсу держави щодо розвитку органів доходів і зборів, митної політики, митної справи, що продовжує контрпродуктивно впливати на управлінську вертикаль та суттєво перешкоджає адекватному інноваційному реагуванню на сучасні виклики в рамках використання нових технології в митній сфері. Акцентовано увагу, що на забезпечення митних інтересів України впливає низка важливих аспектів, що обумовлює певну специфічність розуміння фундаментальних основ побудови та критеріїв реалізації стратегії. Зазначено, що в умовах перманентних трансформацій глобальної економіки забезпечення національних митних інтересів є необхідним чинником економічного розвитку держави, а одним із важливих та ефективних інструментів їх захисту залишається гармонійно функціонуюча стратегія. У відповідному контексті обґрунтовано гіпотезу про важливість побудови стратегії забезпечення митних інтересів держави та окреслено її ключові напрями реалізації. Також, акцентовано увагу на основних структурних елементах, що повинна мати відповідна стратегія, серед яких місія, принципи, етапи реалізації, індикатори досягнення результуючого ефекту, а також узгоджені форми співпраці органів доходів і зборів з іншими інституціями в системі державного управління.

Ключові слова: митні інтереси; митна безпека; митна справа; державне регулювання; стратегія забезпечення митних інтересів; управління

UDC 334.02:338.24.01:339.543

STRATEGIC APPROACHES AND KEY DIRECTIONS FOR PROVIDING CUSTOMS INTERESTS OF THE STATE

DOI 10.30838/ P.ES.2224.260219.33.377

Shevchuk S., PhD in Economics*University of the State Fiscal Service of Ukraine*

Modern strategic approaches have been investigated and key directions of ensuring the customs interests of the state have been singled out. During the work, an inadequate level of complexity, systemicity, complementarity and completeness of implementation of regulatory acts responsible for ensuring customs interests has been established. The analysis of the legislative framework showed the declarative-orientational character of the key documents (concepts, programs, plans) in the customs sphere and their inability to solve the actual spectrum of economic problems in real time. The main strategic priorities of the development of customs services in the developed countries of the world are outlined. On the basis of this, it became clear that the advanced countries of the world, aware of the globalization challenges, the intensification of international competition and the role of scientific and technological progress, not only have a well-developed strategy for the development of customs services, but also actively introduce new technologies into the activities of customs and border agencies. Conclusions are made about the absence of a unified strategic course of the state on the development of revenue and collection systems, customs policy, customs, which continues to counterproductively affect the management vertical and significantly impedes adequate innovation response to the current challenges in the use of new technologies in the customs field. It is emphasized that a number of important aspects affecting the customs interests of Ukraine are influenced, which causes a certain specificity of understanding of the fundamental principles of construction and the criteria for implementing the strategy. It is noted that in the conditions of permanent transformations of the global economy, ensuring national customs interests is a necessary factor in the economic development of the state, and one of the important and effective tools for their protection remains a harmoniously functioning strategy. In the relevant context, the hypothesis about the importance of constructing a strategy for ensuring the customs interests of the state is substantiated and its key areas of implementation are outlined. Also, attention is focused on the main structural elements that should have an appropriate strategy, including the mission, principles, stages of implementation, indicators of achievement of the resulting effect, as well as coordinated forms of cooperation between income and expenditure bodies and other institutions in the system of public administration.

Keywords: customs interests; customs security; customs; state regulation; strategy of ensuring customs interests; management

Актуальність проблеми. На сьогодні, аналізуючи українські реалії зокрема та світові тенденції розвитку митної справи в цілому, одним із

очевидних фактів, які можна помітити є тотальне відставання системи державного управління від швидкості, техніки та прогресії діяльності бізнес-середовища, і це стосується не лише технологічної модернізації, процесів обробки інформації, а й стратегічного бачення, сприйняття та впровадження новацій. Державна система регулювання митної справи з притаманною їй інертністю не в змозі адекватно реагувати на виклики XXI ст. та потребує якісних змін для пришвидшення реакції на мінливість зовнішньої кон'юнктури, повноцінного захисту митних інтересів, а також покращання позицій конкурентоспроможності держави на міжнародній арені, підвищення показників експорту на зовнішніх ринках та задоволення внутрішнього споживчого попиту країни. У зв'язку з цим дослідження стратегічних підходів та визначення ключових напрямів забезпечення митних інтересів у площині розробки послідовного, комплексного, клієнтоорієнтованого та законодавчо затвердженого документа (стратегії) забезпечення митної безпеки та захисту митних інтересів є своєчасним та актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковим дослідженням, що стосуються проблем стратегічного розвитку та формування концептуальних підходів реалізації митної політики та митної справи, питань пошуку оптимальної управлінської системи функціонування фіскальних органів, побудови теоретико-прикладних моделей забезпечення митної безпеки була приділена увага у працях зарубіжних та вітчизняних учених, серед яких варто виокремити І. Ансоффа [1], Б. Альстренда [2], І. Бережнюка [3], М. Герарда [4], Л. Івашову [5], І. Квеліашвілі [6], Г. Мінцберга [2], П. В. Пашка [7], М. Портера [8], Д. Приймаченка [9], О. Федотова [10], В. Ченцова [11] та ін.

Проте, незважаючи на значний науковий доробок науковців, все ж розглянутими не у повній мірі залишаються аспекти стратегічного управління та забезпечення митних інтересів держави в контексті глобального поступу, врахуванням сучасних викликів, шоків та дисбалансів, що обумовлює пошук нових підходів і методів ефективного функціонування митної справи, а також окреслення стратегічного вектору її розвитку.

Мета статті полягає у дослідженні стратегічних підходів та виокремленні ключових напрямів забезпечення митних інтересів держави у контексті сучасних тенденції розвитку.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні, виважена та ефективна реалізація митної політики в рамках провадження митної справи по

захисту митних інтересів держави є важливою основою забезпечення національної безпеки та національних інтересів держави. Проте, варто констатувати, що за роки незалежності в Україні так і не було сформовано концептуальної платформи та єдиного стратегічного бачення розвитку фіскальних органів в цілому та митних зокрема.

Для об'єктивності та справедливості варто відзначити, що намагання вибудувати та затвердити відповідну стратегічну лінію здійснювалися неодноразово, чому є підтвердженням різного роду затверджені державні акти у вигляді концепцій, державно-цільових програм, програм розвитку, стратегічних планів, планів дій, протоколів рішень. Серед яких, варто виокремити: Концепцію модернізації діяльності митної служби України [12]; Концепцію створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками [13]; Концепцію реформування діяльності митної служби України «Обличчям до людей»[14]; Концепцію Державної цільової правоохоронної програми «Облаштування та реконструкція державного кордону» на період до 2020 року [15]; Комплексну програму утвердження України як транзитної держави у 2002 – 2010 роках [16]; Національну програму інформатизації [17]; Програму боротьби з контрабандою та порушенням митних правил на 2008-2009 роки [18]; Державну цільову правоохоронну програму «Облаштування та реконструкція державного кордону» на період до 2015 року [19]; Стратегічний план розвитку Міністерства доходів і зборів на 2013-2018 роки [20], Стратегічний план розвитку ДФС України на 2015 - 2018 роки [21]; Протокол про вступ України до Світової організації торгівлі [22]; План дій реформи ДФС України [23] та інші.

Разом з тим, незважаючи на певні позитивні емерджентні ефекти від їх провадження, зазначені регуляторні акти не досягли в повному обсязі поставлених цілей. Одна із головних причин, ситуації що склалася, є неналежний рівень комплексності, системності, компліментарності та завершеності реалізації відповідних документів. Проведений аналіз виокремлених нормативно-правових актів показав їх декларативно-орієнтовний характер, що ґрунтується на дескриптивних та компаративістських приписах, які дублюються з одного документа в інший, не вирішуючи окреслений спектр проблем в реальному часі, а навпаки сприяють їх розпорошенню у масиві асиміляційних документів. Низка з них є формальними за змістом, не містять механізмів зворотного зв'язку, конкретизації орієнтирів поставлених цілей та чітких показників оцінки бажаних результатів. Додатковим проблемним аспектом

залишається і швидка втрата чинності багатьох з них, у зв'язку з частими інституційно-реорганізаційними змінами державних органів влади, що фактично блокують їх повноцінну реалізацію.

Розпорошеність, безсистемність, бюрократизація та відсутність єдино направленості загального концепту бачення стратегічного розвитку митних органів та митної політики сповільнює можливість інноваційного розвитку країни та обумовлює ризики щодо здатності органів доходів і зборів повноцінно забезпечувати митні інтереси держави в рамках провадження митної справи.

Вдалою, на нашу думку, з цього приводу є позиція П. Пашка, який наполягає, що «державна митна політика має спиратися, насамперед, на певний «стрижень» - сталу пріоритетну тенденцію, тобто на провідну перспективну ціль, яка базується на домінуючій стійкій тенденції розвитку»[8, с. 46], а це можливо лише в рамках чітко визначеної та ефективно функціонуючої стратегії. Дана позиція простежується у низці наукових праць [6; 7; 10; 11; 24], де наголошуються на відсутності дієвої стратегії розвитку органів доходів та зборів, митної політики, митної справи по забезпеченню та реалізації митних інтересів України, завдання якої відповідали б вимогам часу, компіювалися зі стратегічними завданнями розвинутих країн світу, до інтеграції з якими прагне українське суспільство, та внутрішніми стратегіями розвитку.

Нагальними питаннями, що потребують вирішення уже сьогодні, для ефективного забезпечення митних інтересів залишаються:

- нарощування експортного потенціалу, захист митного кордону, економічного суверенітету, економічних та національних інтересів України в рамках діяльності органів доходів і зборів;
- відсутність дієвої та ефективної системи контролю за дотриманням суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності вимог законодавства України;
- проблеми організаційно-управлінського характеру, що простежуються у частих реформаційних змінах та ефективності діяльності фіскальних органів;
- відсутність системи контролю за рухом товарів від моменту ввезення на територію України до моменту його продажу;
- малопотужність матеріально-технічної та інноваційно-технологічної бази органів доходів та зборів по провадженню митної справи в рамках забезпечення митних інтересів держави;

– низька готовність стану низки державних інституцій, що задіяні в процесі забезпечення митних інтересів держави, до автоматизації та оцифрування інформації в системі обігу та супроводження власної документації, а також представлення її в інтерактивному режимі, що не відповідає вимогам сьогодення;

– відсутність належної взаємодії між податковими, органами доходів і зборів та правоохоронними органами, органами державної виконавчої служби, іншими державними органами, а також митними органами інших країн світу щодо боротьби з митними правопорушеннями, контрабандою та тероризмом тощо [25; 26; 27].

Передові країни світу усвідомлюючи глобалізаційні виклики, інтенсифікацію міжнародної конкуренції та роль науково-технічного прогресу, не лише мають чітко сформовану стратегію розвитку митних служб, але й активно впроваджуються нові технології у діяльність митних та прикордонних відомств, серед яких: Інтернет речей (Internet of Things), технологія блокчейн (blockchain technology), біометрія даних (biometric authentication), машинне навчання (machine learning). Дані новації є вагомим інструментом зменшення ризиків та підвищення швидкості державного реагування у контексті взаємодії з бізнес середовищем (імпортерами та експортерами сільськогосподарської продукції, великими промисловими підприємствами, інвесторами тощо) та простими громадянами під час перетину кордону.

Для прикладу, основні стратегічні напрями розвитку митної справи по забезпеченню власних інтересів у Сполучених штатах Америки затверджені в рамках Стратегії Агентства митного та прикордонного контролю США 2020 [28], у Європейському союзі керуються Митним кодексом ЄС [29], що вступив в силу у новій редакції у 2016 році та Стратегією удосконалення управління митними ризиками [30], у Польщі розроблено Стратегію розвитку митної служби Польщі на 2014 – 2020 роки [31], у РФ керуються Стратегією розвитку митної служби Російської Федерації до 2020 року [32] тощо.

Говорячи про передові практики оптимізації та удосконалення діяльності митних органів, демонстративним, на нашу думку, є досвід США, де країна за 30 років перетворила громіздку, інертну систему митного догляду в гнучку, технологічну та ефективно функціонуючу службу виконання завдань у митній сфері. Не аби як, даному процесу сприяли вдало вибудована стратегія, консультації та співпраця з бізнес середовищем, які завжди мали альтернативне бачення вирішення

проблемних моментів та були орієнтовані на осучаснення здійснення процесів зовнішньоекономічної діяльності шляхом модернізації концепції ланцюгів поставок, впровадженням в практику сучасних технологій та використанням передової інформації.

У відповідному контексті, показовими є головні пріоритетні напрямки виокремлені в рамках Стратегії [28; 24, с. 108], які стосуються :

– Співробітництва: покращання співпраця із зацікавленими сторонами, більш глибоке розуміння операційного середовища, підвищення довіри, комплементарна взаємодія, які сприяють ефективному і результативному виконанню поставлених завдань.

– Інноваційної адаптивності, що полягає у використанні науки, технологій та інноваційної діяльності митними відомствами і підприємствами для забезпечення оптимальних можливостей розвитку та ефективного реагування на глобальні виклики в галузі торгівлі, безпеки та імміграції.

– Інтеграції та безпеки: в рамках покращання використання глобальних ресурсів правоохоронних органів через національний «єдиний уряд» та міжнародну «єдність зусиль» на практиці для боротьби з тероризмом і транснаціональною злочинністю, а також всеосяжним удосконаленням прикордонної безпеки та управління.

Про унікальне становище митних органів та важливість стратегії їх подальшого розвитку йдеться і у документах Європейського союзу [33]. Нова роль митної служби за сучасних умов полягає у сприянні торгівлі, захисті фінансових інтересів Європейського Союзу та його громадян, їх безпеки та економічної безпеки в цілому. Митні органи реалізуючи політику ЄС практично в усіх сферах пов'язаних з міжнародною торгівлею, знаходяться на передовій в боротьбі з шахрайством, тероризмом і організованою злочинністю, що видозмінює загальний концепт їх функціонування з виконання лише фіскальної функції до сприяння розвитку електронної комерції, боротьби із загрозами терористичних атак та з інтернаціоналізацією організованої злочинності тощо.

Окреслене корелюється з результатами здійсненого опитування, що було проведено Всесвітньою митною організацією у дев'яти країнах (Австралії, Фінляндії, Франції, Німеччині, Японії, Норвегії, Сінгапурі, Сполученому Королівстві Великобританії та Сполучених Штатах), щодо готовності та використання новітніх технологій для регулювання

зовнішньоторговельної діяльності [34], а також дослідження головних тенденцій у митно-прикордонній сфері. Показник готовності держав та суб'єктів, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність у відповідних країнах, прийняти технології нового покоління дорівнює – 92%. Більшість з опитуваних вважають, що дані технології можуть допомогти знизити ризик і покращити безпеку кордонів (68%), одночасно підвищуючи рівень обслуговування клієнтів (54%).

Для удосконалення митної діяльності розвинені країни світу успішно використовують співпрацю з університетами, науково-дослідними інститутами та прогресивними компаніями, що допомагає митним та прикордонним інституціям виявляти та впроваджувати інноваційні та нестандартні рішення для оперативних викликів. Цікаво, що більше двох третин респондентів заявили, що готові прийняти державно-приватні партнерства та нові комерційні моделі (69%), а також розглянути моделі «як послуги» для розгортання технологій (70%). Подібна частка говорить, що вони вже об'єдналися з приватним сектором, щоб допомогти задовольнити зростаючі потреби в обслуговуванні (73%) [34].

Варто констатувати, що основними факторами ефективного функціонування митних органів у передових країнах світу є інноваційне мислення, впровадження новітніх технологій, освіта, співпраця з бізнес середовищем та забезпечення економічної безпеки, в тому числі через боротьбу з правопорушеннями та злочинністю шляхом автоматизації низки процесів в рамках діджиталізації. Дані чинники мають вирішальне значення безпечного та ефективного проходження людей і товарів через кордони, а також є економічними імперативами і ключовими факторами національного і глобального процвітання для всіх країн. Варто розуміти, що у найближчі роки нові технології фундаментально змінять сутність та механізми управління кордонами, створюючи величезні можливості як для бізнесу так і для держав, але за умов, коли останні не відставатимуть від темпів інноваційного розвитку.

Разом з тим, на відміну від економічно розвинених країн, в Україні не затверджено на законодавчому рівні чітко визначеного стратегічного курсу або напряму дій, які б гарантували належний рівень забезпечення митної безпеки та захист митних інтересів держави на довгострокову перспективу, а також сприяли інноваційній модернізації митних органів. На сьогодні, в нормативно-правовому полі сформовані окремі

національні стратегії, в яких, лише, опосередкованим чином приділяється увага фіскальному блоку.

Зокрема, до таких варто віднести Стратегію сталого розвитку до 2020 року (*де згадується важливість питання Реформи державної митної справи та інтеграція в митну спільноту Європейського Союзу*); Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки, (*де митні сфері відводиться завдання щодо «Удосконалення системи митного контролю та сприяння сумлінним суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності»*); Стратегію реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки, (*де в управлінні державними фінансами відводиться місце фіскальному блоку в частині адміністрування податків, підготовка та виконання державного бюджету, система державних закупівель, внутрішній аудит, облік та звітність, зовнішній аудит*), а також Деякі питання реформування державного управління України (*на основі чого було схвалено Концептуальні напрями реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику*). В рамках останнього [35], з окреслених документів, виокремлюються як спільні напрями реформування, так і окремі для кожної із служб. Зокрема, до блоку реалізації державної митної політики відносяться наступні:

- оптимізація організаційної та функціональної структури;
- удосконалення процедури адміністративного оскарження;
- управління інформаційними системами та технологіями;
- розвиток персоналу, реформи для забезпечення доброчесності та антикорупційні заходи;
- прозорість та контрольованість реформи.

Водночас, перелічені напрями, здебільшого, стосуються внутрішньо-організаційних та функціональних перетворень в середині новостворених відомств та, фактично, не окреслюють стратегічно-інноваційний вектор розвитку інституцій. Постають прості та логічні запитання до механізмів покращання інформаційно-технологічної взаємодії, спрощення процедур адміністративного оскарження або реалізації реформ доброчесності між двома юридично окремими відомствами, коли, навіть, при їх функціонуванні як єдиного органу окреслене коло проблем не було вирішено? Тобто, спектр існуючих дисбалансів не вирішується якісно, а навпаки поглиблюється. Зміст замінюється формою, а «частота та непослідовність оптимізаційних

заходів у сфері державних митних органів свідчить про відсутність концептуального бачення підходів та методів здійснення митної реформи та її кінцевих результатів» [36, с. 37].

Відсутність єдиного стратегічного курсу держави, де унормовувалися би засади провадження митної справи, забезпечення митної безпеки та захист митних інтересів в рамках визначеного довгострокового та законодавчо закріпленого документа реалізації митної політики продовжує контрпродуктивно впливати на державні органи влади та суттєво перешкоджає адекватному інноваційному реагуванню на сучасні виклики в рамках використання нових технологій в митній сфері як концепції Інтернету речей щодо застосування фізичних об'єктів або спеціальних інструментів, що вбудовані в електроніку, програмне забезпечення, сенсори та мережеві підключення для збору та обміну даними; технологій блокчейн в рамках використання баз даних транзакційних операцій, що здійснюються через однорангову мережу; біометрії даних для вимірювання та аналізу фізичних та поведінкових характеристик людини; аналітики даних в контексті роботи над виокремленням змісту та сутності інформації з необроблених даних за допомогою спеціалізованих комп'ютерних систем та машинного навчання щодо створення комп'ютерних програм, які автоматично покращуються з досвідом тощо.

З одного боку, дані обставини є одним із важливих чинників, що обумовлюють низку існуючих диспропорцій та колізій у інституційно-правовому регламентуванні як реалізації митної політики, здійсненні митної справи, забезпеченні митних інтересів держави, так і неузгодженості позиції підтримки вітчизняного товаровиробника, малоефективності використання експортного потенціалу, слабкості інвестиційно-інноваційного середовища. З іншого, неповноцінне використання регулятивного потенціалу держави щодо удосконалення новітніх механізмів ефективності забезпечення митних інтересів країни, з огляду на відсутність чітко визначеної стратегії, є обмежувальним фактором для органів державної влади у виконанні їх прямих функцій, що негативним чином впливає на формування балансу митних інтересів між суб'єктами господарювання.

Загальний контекст вирішення окресленої проблематики, на нашу думку, обумовлений розглядом та врахуванням декількох важливих аспектів, що лежать у площині як науково-теоретичного розуміння, співвідношення та побудови стратегії, так і стосуються квінтесенції

діалектичних протиріч державного регулювання забезпечення митних інтересів з погляду політичної та економічної доцільності, де позиції не завжди збігаються.

Передусім, варто чітко визначити дефінієнс категорії стратегія, яка в теоретико-методологічному форматі є етимологічно не одноставною та темпорально різновекторною, що обумовлює гостру дискусію в науково-практичному колі щодо розуміння її сутності, природи трактування, структури, форми та рівнів застосування.

На нашу думку, під час побудови стратегії забезпечення митних інтересів держави її варто розглядати виключно у макровимірі та інтерпретувати як систему визначених та законодавчо закріплених довгострокових цілей, що визначають ключові умови та встановлені пріоритети реалізації митної політики, провадження митної справи та модернізації органів доходів і зборів у взаємозв'язку з іншими соціально-економічними стратегіями розвитку по забезпеченню митної безпеки та захисту митних інтересів держави.

По друге, варто враховувати, що на забезпечення митних інтересів України впливає низка важливих аспектів, що обумовлює певну специфічність розуміння фундаментальних основ побудови та критеріїв реалізації стратегії. Річ у тім, що незважаючи на той факт, що захист митних інтересів є пріоритетним завданням реалізація митної політики та згідно законодавства досягається в рамках провадження митної справи, парадоксальність окресленої ситуації полягає в тому, що повноцінно забезпечити митні інтереси лише в рамках провадження заходів митної справи не можливо. «Адже митні інтереси лежать у площині національно-економічних інтересів, що обумовлює їх різногалузеву спрямованість з широкою спектральною амплітудою: від екологічного до правоохоронного сектора. У відповідному форматі процес забезпечення опосередковано має: де-факто узгоджуватися, а де-юре поєднувати комплексний підхід з використанням ряду механізмів та важелів політик в тому числі регуляторної, зовнішньоекономічної, правоохоронної, бюджетно-податкової, інвестиційної тощо за для повноцінної реалізації, що впливає на формування принципів забезпечення» [37, с. 31]. Передусім, це стосується не лише окреслених напрямів розвитку, механізмів застосування, принципів реалізації, а також визначення та встановлення чіткої взаємодії державних інституцій по досягненню індикаторів результативності.

По третє, результативність досягнення встановлених стратегічних цілей розвитку органів доходів і зборів по забезпеченню митних інтересів залежить від сформованої фундаментально-методологічної основи, що передбачає конкретизацію та окреслення пріоритетних напрямів для сталого поступу держави на довгострокову перспективу, а також досягнення балансу інтересів між учасниками митних відносин у трьохрівневому форматі (мега, макро, мікро).

З огляду на вище зазначене, для повноцінного забезпечення митних інтересів держави ключові стратегічні напрями повинні бути спрямовані на вирішенні наступних завдань:

- удосконалення інституційно-законодавчого забезпечення функціонування органів доходів і зборів на основі подальшої конвергенції та гармонізації передового зарубіжного досвіду;
- розвиток та впровадження новаційних підходів та сучасних методів управління процесами в основних сферах діяльності системи митних органів;
- розбудова сучасної інфраструктурної бази з впровадження нових видів митних технологій та формуванням новітніх форм інформаційного забезпечення у контексті діджиталізації;
- впровадження механізмів полегшення торгівлі сприяння транзиту та переміщенню товарів та демонополізація середовища у відносинах з митницею;
- уніфікація митних процедур та переформатування технологій системи контролю за рухом товарів від моменту ввезення на територію України до моменту його продажу з урахуванням зовнішніх та внутрішніх ризиків;
- сприяння інноваційній адаптивності органів доходів і зборів, шляхом використання науки, технологій та інноваційної діяльності митними відомствами за для ефективного реагування на глобальні виклики та забезпечення митної безпеки та захист митних інтересів;
- перегляд концептуальних засад фінансового забезпечення розвитку митної служби з позицій функціональної ефективності та бюджетної доцільності;
- удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів від керівників до службовців на основі співпраці із спеціалізованими установами Вищої школи, науковими підрозділами та зарубіжними партнерами;

- розширення системи державних послуг в цілому та митних зокрема;
- формування комплексного підходу розроблення та реалізації політики митної етики щодо підвищення рівня добровільної сплати податків та підвищення фіскальної культури суспільства.

Висновки. В умовах перманентних трансформацій глобальної економіки забезпечення національних митних інтересів є необхідним чинником економічного розвитку держави, а одним із важливих та ефективних інструментів їх захисту залишається гармонійно функціонуюча стратегія. Дослідження показало, що передові країни світу усвідомлюючи сучасні тенденції розвитку мають сформовані та законодавчо закріплені стратегії розвитку митних служб по забезпеченню власних інтересів. Разом з тим, в Україні дане завдання залишається повноцінно не реалізоване. Незважаючи на значний масив існуючих нормативно-правових актів у митній сфері, держава не має комплексної та дієвої стратегії забезпечення митних інтересів країни та її громадян. У зв'язку з цим у роботі висвітлено стратегічні підходи та окреслено ключові напрями побудови стратегії забезпечення митних інтересів. Також, акцентовано увагу на основних структурних елементах, що повинна мати відповідна стратегія, серед яких місія, принципи, етапи реалізації, індикатори досягнення результуючого ефекту, а також узгоджені форми співпраці органів доходів і зборів з іншими інституціями в системі державного управління.

Водночас дослідження продемонструвало багатосегментність та багатофункціональність зв'язків, що виникають в рамках означеного процесу, які неможливо відобразити в повній мірі у рамках даного дослідження. Тому питання побудови повноцінної стратегії та концепції забезпечення митних інтересів держави буде розглянуто в наступних авторських роботах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / Ансофф И. ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии / [пер. с англ. Под ред. Ю. П. Каптуревского]. – СПб: Издательство «Питер», 2000. 336 с.
3. Бережнюк І. Актуальні питання теорії та практики митної справи: монографія / за заг. ред. доктора економічних наук І. Г. Бережнюка. – 2013. – 427 с.

4. Герард М. О реформировании таможенной системы. Проблемы теории и практики управления: международный журнал. 2002. №5. URL: http://vasilievaa.narod.ru/5_5_02.htm
5. Івашова Л.М, Іванова К.В. Шляхи адаптації нормативно-правового забезпечення стратегічного управління митною діяльністю в Україні до світових стандартів. Зб. наук. пр. Херсонського державного технічного університету: серія: Державне управління. 2013. № 2. С.74–82.
6. Квеліашвілі І. М. Стратегія розвитку державної митної справи як інструмент рівноправного партнерства у зовнішньому просторі. Публічне управління та митне адміністрування. 2015. № 2 (13). С. 82-89
7. Пашко П. В. Стратегічні підходи до управління митною безпекою. Стратегічна панорама. 2009. № 2. С. 45–55
8. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
9. Приймаченко Д. В. Митна політика держави та її реалізація митними органами: монографія. Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 2006. 332 с.
10. Федотов О. П. Концепція реалізації державної митної справи в концептуальних документах Електронний ресурс. Наукові праці Національного університету “Одеська юридична академія”: зб. наук. праць. 2014. Т. 14. С. 323 – 331
11. 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 URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009!01/ChentsovStat.pdf>
12. Щодо затвердження Концепції модернізації діяльності митної служби України. Наказ Держмитслужба України від 17.10.2006 № 895 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0895342-06>
13. Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю. Наказ Держмитслужба України від 27.05.2005 № 435 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0435342-05>
14. Концепція реформування діяльності митної служби України «Обличчям до людей» Концепція Держмитслужба України від 29.10.2010 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0019342-10>
15. Про схвалення Концепції Державної цільової правоохоронної програми “Облаштування та реконструкція державного кордону” на період до 2020 року

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 1179-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1179-2015-%D1%80>
16. Про Комплексну програму утвердження України як транзитної держави у 2002-2010 роках. Закон України від 07.02.2002 № 3022-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3022-14>
 17. Про Національну програму інформатизації. Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>
 18. Про програму боротьби з контрабандою та порушенням митних правил на 2008-2009 роки. Указ Президента України від 04.03.2008 № 195/2008 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2008>
 19. Про затвердження Державної цільової правоохоронної програми «Облаштування та реконструкція державного кордону» на період до 2015 року Постанова Кабінету Міністрів України від 13.06.2007 № 831 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2007-%D0%BF>
 20. Про затвердження Стратегічного плану розвитку Міністерства доходів і зборів на 2013-2018 роки Розпорядження КМУ від 23 жовтня 2013 р. № 869-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/869-2013-%D1%80>
 21. Про затвердження Стратегічного плану розвитку ДФС України на 2015 - 2018 роки Наказ ДФС України від 12.02.15 № 80 URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/63703.html>
 22. Протокол про вступ України до Світової організації торгівлі *COT*, Україна. Протокол від 05.02.2008. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_049
 23. План дій реформи ДФС України. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.minfin.gov.ua/news/view/minfin-zaproshuie-do-publichnoho-obhovorennia-planu-dii-z-reformuvannia-dfs-u-podatkovomu-napriamku?category=novini-ta-media&subcategory=vsi-novini>
 24. Квеліашвілі І. М. Стратегії як основний механізм управління змінами при здійсненні митної справи: зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №6. С. 104-109
 25. Шевчук С. В. Аналіз динаміки здійснення митної справи в Україні. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 65-70
 26. Шевчук С.В. Митна безпека та митні інтереси держави: особливості економіко-правового регулювання. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 10/2. С. 36-40.
 27. Шевчук С. В. Нетарифне регулювання як важливий механізм забезпечення митних інтересів держави. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 71-77.
 28. Стратегія Агентства митного та прикордонного контролю США 2020. URL: <https://www.cbp.gov/sites/default/files/documents/CBP-Vision-Strategy-2020.pdf>

29. The Union Customs Code URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/union-customs-code_en
30. Стратегія удосконалення управління митними ризиками URL: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-936_en.htm&prev=search
31. Customs Service Business Strategy for the years 2014-2020/ Warsawa. 2013 URL: <http://www.mf.gov.pl/documents/764034/1010496/Business+Strategy.+SC.pdf>
32. Стратегия развития таможенной службы российской федерации до 2020 года URL: http://customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=17220&Itemid=237
33. European Commission (2019) EU Customs strategy. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/general-information-customs/eu-customs-strategy_en
34. Canham By Jim Emerging technologies can transform border management, but agencies must prepare. WCO news. 2017 (February) pp. 32-33. URL: http://www.wcoomd.org/~media/wco/public/global/pdf/media/wco-news-magazines/wco_news_82.pdf–Date of access: 18.03.2018.
35. Про схвалення концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику Розпорядження КМУ від 27.12.2018 № 1101-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2018-%D1%80/print>
36. Шевчук С.В. Сутність і складові регулятивного потенціалу держави у площині забезпечення митних інтересів. Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 33 – 37
37. Шевчук С. В. Митні інтереси держави: принципи забезпечення та критерії деталізації. Формування ринкових відносин в Україні. № 6 (205). С. 25-33

REFERENCES:

1. Ansoff Y. (1989). *Stratehicheskoe upravlenye*. [*Strategic management*]. (L. Y. Evenko Trans). Moscow: Экономыка, [in Russian]
2. Myntsberh H., Alstrænd B., Lämpel Dzh. (2000). *Shkoly stratehyy* [*Strategy schools*]. (Yu. P. Kapturevskoho Trans) Spb: Yzdatelstvo «Pyter», [in Russian]
3. Berezniuk I. (2013). *Aktualni pytannia teorii ta praktyky mytnoi spravy: monohrafiia* [*Topical issues of the theory and practice of customs*]. Khmelnytskyi: PP Melnyk A.A., [in Ukrainian].
4. Herard M. (2002). *O reformyrovanyy tamozhennoi system* [On the reform of the customs system]. *Problemy teoryy u praktyky upravleniya: mezhdunarodnyi zhurnal – Problems of management theory and practice: an international journal*. №5. Retrieved from: http://vasilievaa.narod.ru/5_5_02.htm [in Russian]

5. Ivashova L.M, Ivanova K.V. (2013). Shliakhy adaptatsii normatyvno-pravovoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia mytnoiu diialnistiu v Ukraini do svitovykh standartiv [Ways of adaptation of normative-legal provision of strategic management of customs activity in Ukraine to world standards]. *Zb. nauk. pr. Khersonskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Collection of scientific works of Kherson State Technical University*, 2. pp. 74–82. [in Ukrainian]
6. Kveliashvili I. M. (2015). Stratehiia rozvytku derzhavnoi mytnoi spravy yak instrument rivnopravnoho partnerstva u zovnishnomu prostori [Strategy of development of state customs business as an instrument of equal partnership in the external space.]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, 2 (13). pp. 82-89 [in Ukrainian]
7. Pashko P. V. (2009). Stratehichni pidkhody do upravlinnia mytnoiu bezpekoiu [Strategic Approaches to Customs Security Management.]. *Stratehichna panorama – Strategic panorama*, № 2. pp. 45–55 [in Ukrainian]
8. Porter E. Maikl (2005). Konkurentnaia stratehiia: Metodyka analyza otraslei y konkurentov [Methods of analysis of industries and competitors] (Trans.). M. : Alpyna Byznes Buks, [in Russian]
9. Pryimachenko D. V. (2006). Mytna polityka derzhavy ta yii realizatsiia mytnymy orhanamy [Customs policy of the state and its implementation by the customs authorities]. Dnipropetrovsk: Akademiia mytnoi sluzhby Ukrainy, [in Ukrainian]
10. Fedotov O. P. (2014). Kontseptsiiia realizatsii derzhavnoi mytnoi spravy v kontseptualnykh dokumentakh [Concept of realization of the state customs business in conceptual documents.]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu “Odeska yurydychna akademiia – Scientific works of the National University "Odessa Law Academy"*, Vol. 14. pp. 323 – 331, [in Ukrainian]
11. Chentsov V.V. (2009). Dosvid modernizatsii mytnoi sluzhby SShA ta mozhyvosti yoho implementatsii v Ukraini [Experience of Modernization of the US Customs Service and the Possibilities for its Implementation in Ukraine]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, Vol. 1 Retrieved from: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009!01/ChentsovStat.pdf>, [in Ukrainian]
12. Nakaz «Shchodo zatverdzhennia Kontseptsii modernizatsii diialnosti mytnoi sluzhby Ukrainy» [The Order «Concerning the adoption of the Concept of Modernization of the Customs Service of Ukraine»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0895342-06>, [in Ukrainian]
13. Nakaz «Pro zatverdzhennia Kontseptsii stvorennia, uprovadzhennia i rozvytku systemy analizu ta keruvannia ryzykamy ta Polozhennia pro systemu analizu y selektsii faktoriv

- ryzyku pry vyznachenni okremykh form mytnoho kontroliu» [The Order «On Approval of the Concept for the Creation, Implementation and Development of the Risk Analysis and Management System and the Regulation on the System of Analysis and Selection of Risk Factors in Determining Certain Forms of Customs Control»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0435342-05>, [in Ukrainian]
14. Kontseptsiia «Kontseptsiia reformuvannia diialnosti mytnoi sluzhby Ukrainy «Oblychchiam do liudei»» [The Concept «Concept of Reforming the Activities of the Customs Service of Ukraine "Face to People"»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0019342-10>, [in Ukrainian]
 15. Rozporiadzhennia «Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi pravookhoronnoi prohramy «Oblashtuvannia ta rekonstruktsiia derzhavnoho kordonu» na period do 2020 roku» [The Order «On Approval of the Concept of the State Target Law Enforcement Program "Construction and Reconstruction of the State Border" for the period up to 2020»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1179-2015-%D1%80>, [in Ukrainian]
 16. Zakon Ukrainy «Pro Kompleksnu prohramu utverdzhennia Ukrainy yak tranzytnoi derzhavy u 2002-2010 rokakh» [The Law of Ukraine «On the Comprehensive Program for the Establishment of Ukraine as a Transit State in 2002-2010»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3022-14>, [in Ukrainian]
 17. Zakon Ukrainy «Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii» [The Law of Ukraine «About the National Program of Informatization»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>, [in Ukrainian]
 18. Ukaz «Pro prohramu borotby z kontrabandoiu ta porushenniam mytnykh pravyl na 2008-2009 roky» [The Decree «About the Program on Combating Smuggling and Violation of Customs Rules for 2008-2009»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2008>, [in Ukrainian]
 19. Postanova «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi pravookhoronnoi prohramy «Oblashtuvannia ta rekonstruktsiia derzhavnoho kordonu» na period do 2015 roku» [The Resolution «On Approval of the State Target Law Enforcement Program "Construction and Reconstruction of the State Border" for the period until 2015»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2007-%D0%BF>, [in Ukrainian]
 20. Rozporiadzhennia «Pro zatverdzhennia Stratehichnoho planu rozvytku Ministerstva dokhodiv i zboriv na 2013-2018 roky» [The Order On Approval of the Strategic Development Plan of the Ministry of Income and Duties for 2013-2018»]. (n.d.).

- zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/869-2013-%D1%80>, [in Ukrainian]
21. Nakaz «Pro zatverdzhennia Stratehichnoho planu rozvytku DFS Ukrainy na 2015 - 2018 roky» [The Order «On Approval of the Strategic Plan for the Development of DFS of Ukraine for 2015-2018»] (n.d.). *sfs.gov.ua*. Retrieved from: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/63703.html>, [in Ukrainian]
 22. Protokol «Pro vstup Ukrainy do Svitovoi orhanizatsii torhivli SOT, Ukraina» [The Protocol «Protocol on Ukraine's accession to the WTO, Ukraine»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_049, [in Ukrainian]
 23. Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv Ukrainy. Plan dii reformy DFS Ukrainy. [Official site of the Ministry of Finance of Ukraine. Action Plan for the reform of the SFS of Ukraine]. (n.d.). *minfin.gov.ua* Retrieved from: <https://www.minfin.gov.ua/news/view/minfin-zaproshuie-do-publichnoho-obhovorennia-planu-dii-z-reformuvannia-dfs-u-podatkovomu-napriamku?category=novini-ta-media&subcategory=vsi-novini>, [in Ukrainian]
 24. Kveliashvili I. M. (2016). Stratehii yak osnovnyi mekhanizm upravlinnia zminamy pry zdiisnenni mytnoi spravy: zarubizhnyi dosvid [Strategies as the main mechanism for managing change in the implementation of customs: foreign experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 6. pp. 104-109, [in Ukrainian]
 25. Shevchuk S. V. (2018). Analiz dynamiky zdiisnennia mytnoi spravy v Ukraini [Analysis of the dynamics of the customs business in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 8. pp. 65-70, [in Ukrainian]
 26. Shevchuk S.V. (2018). Mytna bezpeka ta mytni interesy derzhavy: osoblyvosti ekonomiko-pravovoho rehuliuвання [Customs safety and customs interests of the state: features of economic and legal regulation]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Law*. 10/2. pp. 36-40, [in Ukrainian]
 27. Shevchuk S. V. (2019). Netaryfne rehuliuвання yak vazhlyvyi mekhanizm zabezpechennia mytnykh interesiv derzhavy [Non-tariff regulation as an important mechanism for ensuring the customs interests of the state]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 3. pp. 71–77, [in Ukrainian]
 28. Stratehiia Ahentstva mytnoho ta prykordonnoho kontroliu SShA 2020 [Strategy of the Agency of Customs and Border Control of the USA 2020]. (n.d.). *cbp.gov*. Retrieved from: <https://www.cbp.gov/sites/default/files/documents/CBP-Vision-Strategy-2020.pdf>, [in Ukrainian]
 29. The Union Customs Code (n.d.). *ec.europa.eu*. Retrieved from: https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/union-customs-code_en, [in Europa Union]

30. Stratehiia udoskonalennia upravlinnia mytnymy ryzykamy [Strategy to improve customs risk management] (n.d.). *ec.europa.eu*. Retrieved from: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-936_en.htm&prev=search, [in Europa Union]
31. Customs Service Business Strategy for the years 2014-2020/ Warszawa. (n.d.). *mf.gov.pl*. Retrieved from: <http://www.mf.gov.pl/documents/764034/1010496/Business+Strategy.+SC.pdf> [in Poland]
32. Stratehiia razvytyia tamozhennoi sluzhby rossyiskoi federatsyy do 2020 hoda [The Strategy of Development of the Customs Service of the Russian Federation until 2020]. (n.d.). *customs.ru*. Retrieved from: http://customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=17220&Itemid=2375, [in Russian]
33. European Commission (2019) EU Customs strategy. (n.d.). *ec.europa.eu*. Retrieved from: https://ec.europa.eu/taxation_customs/general-information-customs/eu-customs-strategy_en, [in Europa Union]
34. Canham By Jim. (2017). Emerging technologies can transform border management, but agencies must prepare. WCO news. pp. 32-33. Retrieved from: http://www.wcoomd.org/~media/wco/public/global/pdf/media/wco-news-magazines/wco_news_82.pdf–Date of access: 18.03.2018, [in Europa Union]
35. Rozporiadzhennia «Pro skhvalennia kontseptualnykh napriamiv reformuvannia systemy orhaniv, shcho realizuiut derzhavnu podatkovu ta mytnu polityku» [Order «Approval of conceptual directions of reforming the system of bodies implementing the state tax and customs policy»] n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2018-%D1%80/print>, [in Ukrainian]
36. Shevchuk S.V. (2018). Sutnist i skladovi rehuliatyvnoho potentsialu derzhavy u ploshchyni zabezpechennia mytnykh interesiv [The essence and components of the regulatory potential of the state in the sphere of ensuring the customs interests]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8. pp. 33 – 37, [in Ukrainian]
37. Shevchuk S. V. (2018). Mytni interesy derzhavy: pryntsypy zabezpechennia ta kryterii detalizatsii [Customs interests of the state: principles of provision and criteria for detailing.]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 6 (205). pp. 25-33, [in Ukrainian]